



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

PLAN DE MARKETING PARA LA ENTREGA DE VALOR AL MERCADO META DE LA
EMPRESA AVENA POLACA S. A

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Romero Ponce Kevin Alexander

Vargas Buriticá Camila

Dirección:

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.

Santo Domingo – Ecuador
Febrero, 2025



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

PLAN DE MARKETING PARA LA ENTREGA DE VALOR AL MERCADO META DE LA
EMPRESA AVENA POLACA S.A

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

Romero Ponce Kevin Alexander

Vargas Buriticá Camila

Revisado por:

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ugando Peñate Mikel, Dr.
CALIFICADOR

Sabando García Angel Ramón, Mg.
CALIFICADOR

Miranda Rojas Yajaira, Mg.
COORDINADORA DE LA CARRERA DE GRADO

Santo Domingo – Ecuador
Febrero, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, Vargas Buriticá Camila, portadora de la cédula de ciudadanía 1758462897, y Romero Ponce Kevin Alexander, portador de la cédula de ciudadanía, 2300641442 declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaramos que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vargas Buriticá Camila', with a large, stylized initial 'V'.

Vargas Buriticá Camila
C.C. 1758462897

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kevin Ponce', with a large, stylized initial 'K'.

Romero Ponce Kevin Alexander
C.C. 2300641442

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración:

Por medio del presente informe en calidad de director del Trabajo de Integración Curricular de Licenciatura en Administración de Empresas titulado: PLAN DE MARKETING PARA LA ENTREGA DE VALOR AL MERCADO META DE LA EMPRESA AVENA POLACA S.A, realizado por los estudiantes: Vargas Buriticá Camila con cédula de ciudadanía 1758462897 y Romero Ponce Kevin Alexander con cédula de ciudadanía 2300641442, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 20/03/2026.

Atentamente,



Abril Ortega Johana Elizabeth

Profesor Agregado I

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo diseñar un plan de marketing para la entrega de valor al mercado meta de la empresa Avena Polaca S.A, ubicada en la ciudad de Santo Domingo. Esta busca establecer estrategias de marketing para la empresa, con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado, incrementar sus ventas y potenciar la relación con consumidores y clientes, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto. En el componente cualitativo, se realizó una entrevista semiestructurada al gerente general, mientras que en el componente cuantitativo se aplicó una encuesta digital al público objetivo. La investigación fue de tipo descriptiva y exploratoria, y la muestra estuvo conformada por 382 clientes del cantón Santo Domingo, seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio. A partir de ello, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se analizó las características del mercado meta, y la identificación de necesidades y expectativas de consumidores. Además, se evaluó fortalezas y debilidades internas de la empresa. A partir de los resultados obtenidos, se propone una serie de estrategias y tácticas que entre otras incluyen: mejora del producto, segmentación de mercado, nuevos sabores, comunicación eficaz y optimización de canales de distribución. La implementación de este plan busca no solo un mayor impacto en el mercado, sino también una alineación entre la propuesta de valor de la empresa y las demandas del consumidor, asegurando así la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenido de la empresa.

Palabras clave: Plan de marketing, mercado meta, estrategias de marketing.

ABSTRACT

The research aims to design a marketing plan for delivering value to the target market of the company Avena Polaca S.A., located in the city of Santo Domingo. It seeks to establish marketing strategies for the company, in order to strengthen its market positioning, increase its sales, and enhance the relationship with consumers and customers. The study was developed under a mixed approach. In the qualitative component, a semi-structured interview was conducted with the general manager, while in the quantitative component, a digital survey was applied to the target audience. The research was of a descriptive and exploratory type, and the sample consisted of 382 customers from the canton of Santo Domingo, selected through random probabilistic sampling. Based on this, a diagnosis of the current situation of the company was carried out, the characteristics of the target market were analyzed, and the identification of consumers' needs and expectations was performed. In addition, the strengths and weaknesses of the company were evaluated. Based on the results obtained, a series of strategies and tactics are proposed, which among others include: product improvement, market segmentation, new flavors, effective communication, and optimization of distribution channels. The implementation of this plan seeks not only a greater impact on the market, but also an alignment between the company's value proposition and consumer demands, ensuring customer satisfaction and the sustained growth of the company.

Keywords: Marketing plan, target market, marketing strategies.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento y delimitación del problema	2
1.3. Preguntas de investigación	3
1.4. Justificación.....	4
1.5. Objetivos de investigación.....	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	6
2.1. Marketing	6
2.2. Plan de marketing.....	6
2.3. Etapas del plan de marketing	7
2.3.1. Análisis de la Situación.....	7
2.3.2. Definición de Objetivos.....	7
2.3.3. Segmentación.....	7
2.4. Tipos de Segmentación.....	8
2.4.1. Segmentación geográfica	8
2.4.2. Segmentación demográfica	8
2.4.3. Segmentación psicográfica.....	8
2.4.4. Segmentación conductual	8
2.5. Desarrollo de Estrategias de Marketing.....	9
2.5.1. Marketing mix	9
2.6. Implementación del Plan.....	10
2.7. Evaluación y Control	10
2.8. Análisis interno	10
2.9. Análisis externo	10

2.10.	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	11
2.11.	Análisis PESTEL.....	12
2.12.	Estudio de Mercado	13
2.13.	Etapas de un estudio de mercado.....	14
2.14.	Elección del mercado meta.....	15
2.15.	Posicionamiento.....	16
2.16.	Ventaja competitiva.....	16
2.17.	Valor agregado	16
3.	METODOLOGÍA	22
3.1.	Enfoque y tipo de investigación	22
3.2.	Unidades de análisis	22
3.3.	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	24
3.4.	Técnica de análisis de datos	24
4.	RESULTADOS.....	25
4.1.	Diagnóstico Situacional	25
4.2.	Segmentación de Mercado	26
4.3.	Estudio de Mercado.....	26
4.4.	Marketing Mix.....	27
4.4.1.	Producto	27
4.4.2.	Precio	28
4.4.3.	Plaza	28
4.4.4.	Promoción.....	28
4.5.	Plan de acción	29
5.	DISCUSIÓN.....	30
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
7.	REFERENCIAS.....	36
8.	ANEXOS.....	39

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo es desarrollar el plan de marketing de Avena Polaca; empresa dedicada a la producción y comercialización de avena, siendo este su único producto en el mercado. Por su formulación de avena y su contenido lácteo, es la bebida líder de aceptación en el dinámico mercado de alimentos, por ello es importante establecer un plan de fidelización de marca.

Alimentación saludable, estilo de vida equilibrado (Kotler-Keller, 2021). Son dinámicas que impulsan la compra de productos en el mercado actual.

El enfoque en identificar el mercado meta, diseñar estrategias de diferenciación y fidelización que agreguen valor a la oferta de productos actuales, es clave (Kotler y Armstrong, 2022). Por ello investigó los factores de decisión que influyen en el comportamiento del consumidor de productos lácteos en Santo Domingo.

En el análisis FODA se identificaron factores claves, a nivel interno y en el sector externo.

Según Kotler y Keller (2020), el concepto de valor no solo se refiere a la calidad del producto en relación con su precio, sino también a la percepción global del cliente sobre beneficios que recibe en comparación con los que entrega la marca. El reto para Avena Polaca es construir una propuesta de valor que potencie los atributos de marca y se alinee con los valores y expectativas del consumidor.

Avena Polaca enfrenta retos específicos:

- Mantener crecimiento en ventas en un mercado dinámico y cambiante, apalancados en innovación tecnológica que permita producir a menor costo, mayores volúmenes sin perder la formulación natural del producto.
- Siendo el precio la variable más sensible de compra, la empresa debe encontrar soluciones que mejoren su rentabilidad sin perder clientes por precio.

1.1. Antecedentes

Analizando planes de marketing en Ecuador a través del Google Académico, se identificaron los siguientes:

A nivel nacional, Escobar (2021) diseñó un plan de marketing para la empresa Sorbete Listo ubicada en Babahoyo, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento Mr. Soya. La investigación tuvo un enfoque descriptivo y exploratoria. Se aplicó entrevistas a profundidad dirigida a consumidores de 18 a 64 años. Los resultados indicaron que la empresa no cuenta con un plan de marketing, junto con una caída en ventas, atribuida a la falta de publicidad.

A nivel regional, Pincay et al. (2024) presentan un plan de marketing y posicionamiento para los productos de la empresa Rancho Las Marías en Santo Domingo. Para diseñar un plan de marketing orientado a mejorar el posicionamiento de dicha empresa en la región. La investigación utiliza una metodología mixta (cuali-cuantitativa). Los resultados del estudio evidenciaron el desarrollo de un plan de marketing en base al modelo de libro de Hoyos Ballesteros, considerando la realidad del mercado local, con el objetivo de optimizar el posicionamiento de los productos de la empresa.

A nivel local, López (2021) desarrolló un plan de marketing para la fábrica de quesos Cuenca Lechera El Polvorín, con el objetivo de fortalecer la imagen de la marca y posicionarla entre los principales productores de quesos cremosos. Este estudio, basado en una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa). Los resultados revelaron que la empresa carece de un público objetivo definido y de un plan de marketing estructurado para aumentar sus ventas. La investigación concluye que, mediante la innovación y diversificación de productos, la empresa podría obtener mayores beneficios en la producción de leche y mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

La empresa Avena Polaca S.A., ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, ha registrado un crecimiento en sus ventas en los últimos años; sin embargo,

este no ha estado acompañado de un conocimiento suficiente de su mercado. La limitada información sobre el comportamiento del consumidor, la competencia y los productos sustitutos ha favorecido el posicionamiento de otros actores en condiciones similares. De igual manera, la ausencia de mediciones como brand awareness y top of mind ha restringido la comprensión sobre la percepción de la marca por parte de los clientes. En este contexto, la falta de un plan de marketing ha incidido en la toma de decisiones estratégicas, limitando la capacidad de la empresa para afrontar debilidades, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades, afectando su posicionamiento y desarrollo en el mercado.

El mercado ecuatoriano ha mostrado un crecimiento considerable en los últimos años en el sector de la producción alimentaria, impulsado por una mayor conciencia sobre los beneficios de una alimentación balanceada (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2022).

Según datos de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2023), los consumidores investigan y adquieren productos cada vez más, a través de medios digitales. Sin embargo, Avena Polaca continúa utilizando métodos de promoción tradicionales, sin utilizar las herramientas que ofrecen las plataformas en línea, limitando su alcance para atraer clientes y expandir su mercado.

Es imperativo que Avena Polaca desarrolle un plan de marketing integral que incluya estrategias tradicionales como digitales. Este plan se basa en un análisis profundo del mercado y del comportamiento del consumidor. La implementación de un plan de marketing efectivo será clave para aumentar la competitividad de la empresa en un mercado en constante cambio (Kotler & Keller, 2021).

1.3. Preguntas de investigación

Los elementos anteriores condujeron a formular las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas del marketing mix para la entrega de la propuesta de valor de Avena Polaca S.A. a su mercado meta?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de Avena Polaca S.A. en el mercado actual?
- ¿Cuáles son las características del mercado meta?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los consumidores que conforman el mercado meta de Avena Polaca S.A.?
- ¿Qué características producto, precio, plaza y promoción podrían incrementar la entrega de valor de Avena Polaca S.A. en el mercado?
- ¿Cuáles son las acciones necesarias para implementar con éxito las estrategias del marketing mix en Avena Polaca S.A.?

1.4. Justificación

Desde el enfoque teórico, el estudio se justifica en la aplicación de un plan de marketing resulta fundamental para que una organización se mantenga competitiva. Este tipo de planificación facilita la identificación de los mercados objetivos, el posicionamiento de la marca y el desarrollo de estrategias que no solo captan nuevos clientes, sino que también contribuyen a fidelizar a los existentes Kotler & Keller (2019)

Contar con un plan de marketing bien diseñado permite fortalecer el posicionamiento de la empresa, optimizar recursos y adaptarse al mercado. Además, facilita la identificación del público objetivo, mejora las acciones promocionales y optimiza el uso del presupuesto, aumentando el retorno de la inversión. En la industria láctea, donde se ha registrado un crecimiento del 6.4% por el alza de precios (ESSI, 2024), este tipo de plan es clave para comunicar el valor del producto y lograr un posicionamiento competitivo.

Desde el enfoque social el plan de marketing de Avena Polaca está alineado con el eje de dinamización económica del Plan de Nacional de Desarrollo 2025-2029, específicamente con el objetivo 5, que busca Fortalecer la producción nacional y la

inversión extranjera en los sectores clave de la economía con innovación tecnológica y prácticas sostenibles.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de marketing para la entrega de valor al mercado meta de la empresa Avena Polaca S.A, ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Avena Polaca S.A.
- Definir el perfil del mercado meta para la entrega de valor de la empresa.
- Analizar la percepción que tienen los consumidores respecto a los productos de Avena Polaca S.A. mediante un estudio de mercado.
- Formular estrategias del marketing mix para la entrega de valor de Avena Polaca S.A.
- Desarrollar un plan acción detallado con su respectivo presupuesto, el cual permitirá ejecutar las estrategias propuestas de manera eficiente, optimizando los recursos disponibles.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El plan de marketing para la entrega de valor al mercado meta de Avena Polaca S.A. es un eje fundamental para garantizar la alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y las expectativas del mercado. Este tipo de planificación permite identificar con precisión las características del público objetivo, diseñar estrategias efectivas de posicionamiento y definir acciones concretas para maximizar el impacto en el consumidor. Se establece un marco para gestionar los recursos de manera eficiente, monitorear resultados y adaptarse a los cambios del entorno competitivo. Un plan bien estructurado no solo facilita la diferenciación en el mercado, sino que también asegura que la empresa entregue un valor real y sostenible a sus clientes.

Asimismo, el plan de marketing establece un marco de referencia que favorece la coordinación de las actividades comerciales, el monitoreo continuo de los resultados y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno competitivo. En mercados dinámicos, donde las preferencias del consumidor evolucionan constantemente, contar con una guía estratégica clara reduce la incertidumbre y fortalece la toma de decisiones gerenciales.

2.1. Marketing

Según Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, este se define como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros (Kotler y Keller, 2019). Esta definición resalta la interacción entre las necesidades humanas y las estrategias empresariales para satisfacerlas, enfocándose en la generación de valor y en las relaciones sostenibles con los clientes.

2.2. Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento estratégico que define los objetivos comerciales, las estrategias y las acciones necesarias para promocionar y vender un producto o servicio en un período determinado. Según Kotler y Keller (2019), el plan de

marketing es una herramienta central que guía las actividades de marketing, alineándolas con los objetivos generales de la empresa y asegurando una asignación eficiente de recursos para alcanzar los mercados objetivo.

2.3. Etapas del plan de marketing

2.3.1. Análisis de la Situación

El análisis de la situación es la base para cualquier plan de marketing, ya que permite comprender el entorno en el que opera la empresa. Según Westwood (2019), en esta etapa se realiza un diagnóstico interno y externo mediante herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis proporciona una visión clara sobre los recursos internos y las condiciones externas del mercado, como tendencias, competidores, y comportamiento del consumidor.

2.3.2. Definición de Objetivos

Los objetivos del plan de marketing deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (criterio SMART, por sus siglas en inglés). Según Lambin y Chumpitaz (2018), los objetivos pueden incluir metas como el incremento de ventas, el aumento de la participación de mercado, o la mejora de la percepción de la marca. Estos objetivos se convierten en la guía para las decisiones estratégicas y tácticas del plan.

2.3.3. Segmentación

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos, con el objetivo de diseñar estrategias específicas para satisfacer las necesidades de cada grupo. Según Kotler y Keller (2019), la segmentación de mercado consiste en identificar y clasificar a los consumidores en segmentos que compartan características similares, para abordar sus necesidades de manera más eficaz y eficiente.

2.4. Tipos de Segmentación

2.4.1. Segmentación geográfica

La segmentación geográfica permite personalizar las estrategias según las características demográficas y culturales de una región (Kotler & Keller, 2019).

Divide el mercado en áreas geográficas como países, regiones, ciudades o barrios. Este tipo de segmentación es útil para adaptar productos y estrategias a necesidades locales.

2.4.2. Segmentación demográfica

Los datos demográficos son esenciales para identificar grupos de consumidores con necesidades y preferencias similares (Kotler & Keller, 2019).

Se basa en características como edad, género, ingresos, nivel educativo, ocupación, estado civil, entre otros. Es uno de los métodos más comunes por su facilidad de implementación.

2.4.3. Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica es efectiva para captar consumidores con motivaciones y actitudes particulares hacia los productos (Kotler & Keller, 2019).

Considera los estilos de vida, intereses, valores y personalidades de los consumidores. Este enfoque permite un entendimiento más profundo del comportamiento del cliente.

2.4.4. Segmentación conductual

Comprender el comportamiento del consumidor ayuda a desarrollar estrategias orientadas a maximizar la satisfacción y fidelidad (Kotler & Keller, 2019).

Se enfoca en el comportamiento del consumidor en relación con el producto, como los beneficios buscados, la frecuencia de uso, el nivel de lealtad y la etapa en el ciclo de compra.

2.5. Desarrollo de Estrategias de Marketing

2.5.1. Marketing mix

El marketing mix es un conjunto de herramientas y estrategias que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercado. Estas herramientas se agrupan comúnmente en cuatro categorías conocidas como las 4 P. Según Kotler y Keller (2019), el marketing mix consiste en la combinación de elementos tácticos que una empresa controla para influir en la demanda de su producto o servicio en el mercado objetivo.

- **Producto**

El producto es el núcleo del marketing mix y debe responder a las expectativas y deseos del consumidor (Kotler & Keller, 2019).

Hace referencia a los bienes o servicios que la empresa ofrece para satisfacer las necesidades del cliente. Incluye características, diseño, calidad, empaque y servicios relacionados.

- **Precio**

El precio refleja el valor percibido por los clientes y debe equilibrar la rentabilidad de la empresa con la competitividad en el mercado (Kotler & Keller, 2019).

Se refiere al costo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto o servicio. Este elemento incluye estrategias de precios, descuentos, promociones y políticas de crédito.

- **Plaza**

La distribución asegura que el producto esté disponible en el lugar y momento adecuados para satisfacer la demanda del cliente (Kotler & Keller, 2019).

Se enfoca en cómo el producto llega al consumidor final. Esto abarca canales de distribución, logística, ubicación de puntos de venta y disponibilidad del producto.

- **Promoción**

La promoción es fundamental para construir una conexión emocional con el cliente y estimular la acción de compra (Kotler & Keller, 2019).

Comprende las actividades destinadas a comunicar las características y beneficios del producto para persuadir a los consumidores. Incluye publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas y marketing digital.

2.6. Implementación del Plan

La implementación es la puesta en marcha de las estrategias definidas. Según Kotler y Armstrong (2020), esta etapa requiere una asignación clara de recursos, roles y responsabilidades dentro de la organización. También es crucial establecer un cronograma detallado para coordinar las actividades de marketing y garantizar su ejecución efectiva.

2.7. Evaluación y Control

Finalmente, se deben medir los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos. Según Lambin y Chumpitaz (2018), esta etapa incluye el monitoreo continuo de las métricas de desempeño, como ventas, participación de mercado y retorno de la inversión (ROI). En caso de desviaciones significativas, el plan debe ser ajustado para garantizar que se logren los objetivos planteados.

2.8. Análisis interno

Según Kotler y Keller (2019), el análisis interno evalúa los recursos y capacidades de una empresa para determinar su posición competitiva y diseñar estrategias efectivas.

El análisis interno se centra en los factores internos de una organización, como sus recursos, capacidades, procesos y estructura organizacional. Su objetivo es identificar fortalezas y debilidades que pueden influir en el logro de los objetivos estratégicos.

2.9. Análisis externo

De acuerdo con Porter (2019), el análisis externo ayuda a las empresas a comprender las dinámicas de la industria y el mercado en el que compiten, proporcionando una visión clara de las fuerzas externas que afectan su desempeño.

El análisis externo examina el entorno en el cual opera una organización para identificar oportunidades y amenazas.

2.10. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Según Porter (2019), estas fuerzas determinan la intensidad de la competencia y, por ende, la rentabilidad potencial de la industria.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

La entrada de nuevos actores puede erosionar la rentabilidad de las empresas existentes al incrementar la competencia (Porter, 2019).

Se refiere a la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Depende de factores como las barreras de entrada (economías de escala, costos iniciales, diferenciación de productos) y la reacción de las empresas establecidas.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores fuertes pueden capturar mayor valor exigiendo precios más altos o reduciendo la calidad de los bienes suministrados (Porter, 2019).

Analiza cuánto poder tienen los proveedores para influir en los precios, la calidad o la disponibilidad de los insumos. Si existen pocos proveedores clave o los productos son únicos, los proveedores tienen mayor poder.

- **Poder de negociación de los compradores:**

Los clientes fuertes pueden forzar a la baja los precios, lo que afecta la rentabilidad de la industria (Porter, 2019).

Examina el poder de los clientes para negociar precios más bajos, exigir mejor calidad o servicios adicionales. Este puede aumentar si hay muchas opciones disponibles o si el producto no está diferenciado.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

Los sustitutos limitan los retornos de la industria al poner un techo sobre los precios que las empresas pueden cobrar (Porter, 2019).

Mide la posibilidad de que otros productos o servicios cumplan la misma función y compitan indirectamente. Esta fuerza es alta cuando las alternativas son accesibles, de bajo costo y satisfacen las mismas necesidades del cliente.

- **Rivalidad entre competidores existentes:**

Una rivalidad intensa reduce las utilidades porque los competidores utilizan precios, promociones o descuentos agresivos (Porter, 2019).

Representa la intensidad de la competencia directa entre empresas en la industria. Es alta cuando hay muchos competidores, productos poco diferenciados o alta capacidad excedente.

2.11. Análisis PESTEL

El método PESTEL es una herramienta estratégica que permite analizar el entorno externo de una organización, considerando factores que pueden influir en su desempeño. Según Kotler y Keller (2019), el análisis PESTEL ayuda a comprender el panorama macroeconómico y planificar estrategias más efectivas.

- **Políticos (P)**

Los factores políticos son determinantes porque establecen las reglas del juego para las industrias (Kotler & Keller, 2019).

Analiza cómo las políticas gubernamentales, regulaciones y estabilidad política afectan a la empresa. Por ejemplo, cambios en impuestos, subsidios o restricciones comerciales.

- **Económicos (E)**

Las condiciones económicas afectan directamente la capacidad de compra de los consumidores y las estrategias empresariales (Kotler & Keller, 2019).

Considera elementos como el crecimiento económico, tasas de interés, inflación y fluctuaciones monetarias que impactan el poder adquisitivo y los costos de las empresas.

- **Sociales (S)**

Los factores sociales moldean las demandas de productos y servicios, impactando las estrategias de marketing (Kotler & Keller, 2019).

Examina factores culturales, demográficos y de comportamiento que afectan las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, el envejecimiento poblacional o cambios en los estilos de vida.

- **Tecnológicos (T)**

La tecnología redefine las industrias, impulsando la innovación y cambiando la dinámica competitiva (Kotler & Keller, 2019).

Analiza el impacto de las innovaciones tecnológicas, automatización, investigación y desarrollo en la competitividad empresarial.

- **Ecológicos (E)**

Los factores ecológicos son esenciales para gestionar la sostenibilidad y cumplir con las expectativas sociales (Kotler & Keller, 2019).

Considera el impacto ambiental y la sostenibilidad, como las regulaciones sobre emisiones, reciclaje y consumo de recursos.

- **Legales (L)**

Cumplir con el marco legal es esencial para evitar sanciones y garantizar la sostenibilidad empresarial (Kotler & Keller, 2019).

Se centra en leyes y regulaciones específicas que afectan las operaciones, como las normativas laborales, de seguridad o protección al consumidor.

2.12. Estudio de Mercado

Un estudio de mercado es el proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de información sobre el mercado, los consumidores, la competencia y el entorno con el objetivo de tomar decisiones estratégicas informadas. Según Kotler y Keller (2019), el estudio de mercado permite identificar las necesidades del consumidor, evaluar el entorno competitivo y determinar las oportunidades para desarrollar productos o servicios que satisfagan dichas necesidades.

2.13. Etapas de un estudio de mercado

- **Definir el objetivo del estudio**

Un objetivo claro es esencial para orientar correctamente los recursos y esfuerzos del estudio (Kotler & Keller, 2019).

Se establece qué información se necesita y por qué. Por ejemplo, entender el comportamiento de los clientes o evaluar una oportunidad de mercado.

- **Diseñar la metodología de investigación**

La selección del enfoque adecuado garantiza que los datos sean relevantes y útiles para el análisis (Malhotra, 2020).

Se determina cómo se recolectará la información: métodos cuantitativos (encuestas, estadísticas) o cualitativos (entrevistas, grupos focales).

- **Recolectar los datos**

La calidad de los datos recolectados determina la validez de las conclusiones del estudio (Kotler & Keller, 2019).

Se obtienen datos primarios (directamente del mercado, como encuestas o entrevistas) y secundarios (fuentes existentes, como informes o bases de datos).

- **Analizar la información**

El análisis debe ser objetivo y respaldar las estrategias empresariales con evidencia clara (Malhotra, 2020).

Se interpretan los datos para identificar patrones, tendencias y relaciones relevantes que apoyen la toma de decisiones.

- **Presentar los resultados**

Una presentación efectiva comunica los hallazgos de forma que respalden la acción empresarial (Kotler & Keller, 2019).

Se elaboran informes claros y comprensibles que resuman los hallazgos principales, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.

2.14. Elección del mercado meta

La elección del mercado meta es un paso crucial en el diseño de estrategias de marketing, ya que permite a las empresas enfocar sus recursos en los segmentos más prometedores. Este proceso inicia con la evaluación de los segmentos identificados, considerando criterios como su tamaño, rentabilidad, accesibilidad y compatibilidad con los objetivos organizacionales. Según Sheikh (2020), esta evaluación también debe incluir factores como el potencial de crecimiento del segmento, su alineación con las capacidades de la empresa y la intensidad competitiva del mercado. Con base en este análisis, se selecciona el mercado meta o los mercados meta que representen las mejores oportunidades estratégicas.

Existen diversos enfoques para elegir un mercado meta, dependiendo del número de segmentos que la empresa desee atender. Un enfoque diferenciado trata al mercado como un conjunto homogéneo, desarrollando una única estrategia para todos los consumidores. En contraste, un enfoque diferenciado diseña estrategias específicas para múltiples segmentos. Por otro lado, la estrategia concentrada dirige todos los esfuerzos y recursos hacia un único segmento, buscando maximizar su impacto (Indriyana Eka Salasbila, 2022). La elección del enfoque dependerá del nivel de personalización deseado y de los recursos disponibles de la organización.

Además, la selección del mercado meta debe estar guiada por el compromiso de ofrecer un valor superior al cliente. Según Porter (1985), las empresas deben analizar cómo sus actividades y capacidades pueden satisfacer de manera única las necesidades del segmento objetivo, diferenciándose de la competencia. Esto implica no solo comprender profundamente al consumidor, sino también alinear las estrategias de marketing con los valores y expectativas del mercado meta. De esta forma, es posible construir relaciones sólidas y sostenibles que fortalezcan la posición competitiva de la organización.

2.15. Posicionamiento

El posicionamiento es el proceso mediante el cual una empresa establece una imagen o identidad en la mente de los consumidores, diferenciando su producto o servicio de la competencia. Según Kotler y Keller (2019), el posicionamiento busca influir en la percepción que los consumidores tienen de la marca, destacando sus características únicas y beneficios de manera que se ocupe un lugar distintivo en su mente.

2.16. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se refiere a las características o atributos que permiten a una empresa superar a sus competidores, ya sea por costos más bajos, diferenciación de productos o mayor eficiencia operativa. Según Porter (2019), la ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para desempeñarse de manera superior a la competencia mediante la creación de valor para sus clientes, de forma única y difícil de imitar.

2.17. Valor agregado

El valor agregado es la mejora o beneficio adicional que un producto o servicio ofrece al cliente en comparación con las alternativas existentes, que justifica un precio más alto. Según Kotler y Keller (2019), El valor agregado son beneficios adicionales al producto que aumentan la satisfacción del cliente y su disposición a pagar más.

La elaboración del plan de marketing es crucial para que Avena Polaca S.A. pueda iniciar un proceso de conexión efectiva con sus consumidores, estableciendo una propuesta de valor que no solo atienda las necesidades actuales del mercado, sino que también le permita construir una base sólida para el crecimiento a largo plazo, este enfoque estratégico garantizará que la empresa esté mejor posicionada para destacar y aportar valor de forma sostenible en un mercado competitivo.

En el sector alimenticio, la aplicación del marketing mix adquiere una importancia estratégica debido a la frecuencia de compra, la sensibilidad al precio y la elevada exigencia del consumidor en aspectos como calidad, inocuidad y valor nutricional. Kotler y Keller

(2019) señalan que la adecuada gestión de las variables del marketing mix permite a las empresas construir propuestas de valor coherentes y competitivas. En productos de consumo masivo como la avena, el desafío no se limita a diferenciarse, sino también a asegurar presencia constante en el mercado y una percepción positiva sostenida.

En relación con el producto, las empresas alimenticias deben integrar atributos funcionales y simbólicos. Entre los elementos funcionales se encuentran el sabor, la textura, la facilidad de preparación, la calidad de los ingredientes y el diseño del empaque. Por otro lado, los atributos simbólicos incluyen la confianza en la marca, la percepción de salud y la tradición. Kotler y Keller (2019) enfatizan que el diseño del producto debe partir del entendimiento profundo del consumidor. En el caso de la avena, la innovación puede manifestarse mediante nuevos sabores, presentaciones instantáneas, mejoras en el empaque y combinaciones con ingredientes funcionales que amplíen las ocasiones de consumo.

Respecto al precio, en productos de alta rotación el consumidor suele mostrar sensibilidad, especialmente en mercados latinoamericanos. Lambin y Chumpitaz (2018) explican que el precio influye de manera directa en la decisión de compra; sin embargo, esta sensibilidad puede reducirse cuando el producto comunica beneficios claros y diferenciadores. Por ello, la estrategia de precios debe equilibrar accesibilidad con percepción de calidad, considerando tanto la estructura competitiva como el posicionamiento buscado por la empresa.

En cuanto a la plaza, la disponibilidad física es determinante para categorías de compra habitual. Sharp (2010) sostiene que el crecimiento de las marcas depende en gran medida de su capacidad para estar presentes en los puntos de venta donde compra el consumidor. En este sentido, la distribución intensiva —que incluye tiendas de barrio, supermercados, minimarkets y mayoristas— resulta especialmente relevante para

productos como la avena. La correcta gestión logística, la reposición oportuna y la visibilidad en el anaquel incrementan significativamente la probabilidad de elección.

Por último, la promoción en el sector alimenticio ha evolucionado hacia enfoques más relacionales y educativos. Kotler y Keller (2019) indican que la comunicación efectiva no solo informa, sino que construye significado y preferencia. En productos asociados al bienestar, los mensajes suelen centrarse en beneficios nutricionales, practicidad y cuidado familiar. Godin (2019) complementa esta visión al afirmar que el marketing contemporáneo debe enfocarse en generar confianza y relevancia para comunidades específicas, lo que impulsa el uso de contenido educativo y estrategias digitales.

El estudio del comportamiento del consumidor es fundamental para el diseño de estrategias de marketing orientadas a la entrega de valor. Kotler y Keller (2019) sostienen que comprender al consumidor implica analizar sus motivaciones, hábitos de compra, percepciones y criterios de elección. En el contexto ecuatoriano, la avena se percibe tradicionalmente como un alimento nutritivo, económico y de consumo familiar, lo que favorece su aceptación en distintos segmentos de la población.

Desde la perspectiva demográfica, el consumo de avena se asocia con hogares que buscan alternativas alimenticias accesibles y saludables, especialmente familias con niños y adultos mayores. No obstante, en los últimos años se ha evidenciado un crecimiento en el consumo por parte de jóvenes y adultos urbanos interesados en el bienestar físico y la alimentación balanceada. Este cambio responde a una mayor difusión de información nutricional y a la influencia de tendencias globales de vida saludable.

En términos psicográficos, el consumidor actual muestra mayor preocupación por su salud y por la calidad de los alimentos que consume. Kotler y Keller (2019) explican que los estilos de vida y los valores personales influyen cada vez más en las decisiones de compra. En este sentido, la avena se beneficia de una percepción positiva al asociarse con energía, digestión saludable y control del peso. Sin embargo, esta percepción también exige que las

marcas mantengan coherencia entre su propuesta de valor y las características reales del producto.

Desde el enfoque conductual, la avena se caracteriza por ser un producto de compra recurrente y de bajo involucramiento. Esto implica que factores como la disponibilidad, la recordación de marca y el precio influyen notablemente en la decisión final. Sharp (2010) indica que en categorías de consumo masivo la penetración de mercado y la presencia constante son variables críticas para el crecimiento. Por ello, las estrategias de distribución amplia y comunicación continua resultan especialmente pertinentes.

Asimismo, en Ecuador la avena se consume en diversas preparaciones, principalmente como bebida caliente, desayuno nutritivo o complemento alimenticio. Esta versatilidad abre oportunidades para estrategias basadas en ocasiones de consumo, recetas y educación nutricional, fortaleciendo el vínculo entre la marca y las rutinas del consumidor.

2.18. Tendencias de consumo saludable y su impacto en el mercado

El crecimiento del interés por la alimentación saludable ha transformado de manera significativa el comportamiento del consumidor y la dinámica del mercado alimenticio. Kotler (2021) señala que el consumidor moderno combina decisiones racionales con preocupaciones por bienestar, sostenibilidad y calidad de vida. Este cambio obliga a las empresas a adaptar su oferta y su comunicación para responder a expectativas más informadas.

Entre las principales tendencias destacan la preferencia por productos naturales, la reducción del consumo de azúcares añadidos, la búsqueda de alimentos funcionales y la exigencia de mayor transparencia en el etiquetado. Estas tendencias favorecen a productos como la avena, que poseen una imagen nutricional positiva. No obstante, también

incrementan la competencia, ya que múltiples marcas intentan posicionarse dentro del mismo territorio de producto saludable.

Otra tendencia relevante es la conveniencia. Los consumidores actuales valoran productos que reduzcan el tiempo de preparación sin sacrificar calidad. Esto abre oportunidades para el desarrollo de presentaciones instantáneas, formatos individuales y productos listos para consumir. En este contexto, la innovación en empaque y formato se convierte en un elemento clave de diferenciación.

De igual manera, el marketing digital ha fortalecido la influencia de las recomendaciones, recetas y contenidos educativos en la decisión de compra. Godin (2019) sostiene que las marcas generan mayor impacto cuando construyen confianza y relevancia para comunidades específicas. Por ello, la comunicación basada en contenido útil como consejos nutricionales o ideas de consumo puede contribuir significativamente al posicionamiento.

2.19. Posicionamiento y ventaja competitiva en mercados de consumo masivo

El posicionamiento constituye uno de los pilares estratégicos para competir en mercados de productos de consumo frecuente. Kotler y Keller (2019) definen el posicionamiento como el proceso de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de manera que ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor. En categorías donde los productos presentan similitudes funcionales, la diferenciación perceptual adquiere mayor relevancia.

En el caso de la avena, los territorios de posicionamiento más comunes incluyen salud y nutrición, energía diaria, bienestar familiar, practicidad y tradición. Para Avena Polaca S.A., el reto consiste en identificar un espacio que resulte significativo para su mercado objetivo y que, al mismo tiempo, pueda sostenerse mediante atributos reales del producto y capacidades internas de la empresa.

Porter (1985) sostiene que la ventaja competitiva se construye cuando la empresa desarrolla una propuesta de valor única y difícil de imitar. Esta ventaja puede originarse en la diferenciación del producto, en la eficiencia operativa o en la cercanía con el cliente.

Porter (2019) añade que la elección estratégica debe considerar la estructura competitiva de la industria y las fuerzas que influyen en la rentabilidad.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de la investigación fue mixto (cualitativo y cuantitativo), lo que permitió realizar un análisis integral del problema de estudio Holloway, (2024). El método cualitativo se empleó para comprender la percepción y las expectativas de los consumidores hacia los productos de Avena Polaca S.A., mientras que el método cuantitativo se aplicó para medir variables clave como las preferencias, los niveles de satisfacción y el comportamiento de compra.

El tipo de investigación fue descriptiva y exploratoria, la investigación descriptiva caracterizará al mercado meta y determinará los factores que generarán valor para los clientes (Guevara Alban et al., 2020). Por otro lado, el componente exploratorio identificó nuevas oportunidades de mercado y elementos diferenciadores en la estrategia de marketing.

3.2. Unidades de análisis

Según el INEC 2022 el Cantón Santo Domingo cuenta con 441.583 habitantes, con ello se determinó que la población de estudio estuvo compuesta por (226.522 mujeres y 215.062 hombres), de los cuales el 66.6% formó parte de la población económicamente activa (PEA). Conformando el mercado meta hombres y mujeres entre 20 a 39 años de edad, identificando un total de 65.370 clientes potenciales en este rango de edad que hubo en el cantón Santo Domingo, las cuales fueron el mercado meta. Esta muestra fue fundamental para realizar encuestas dirigidas a nuestra empresa, con el propósito de recopilar información clave que ayudó a comprender de manera más profunda las dinámicas internas y externas de nuestro mercado.

Hernández y Mendoza (2023) señalaron que, a través de un enfoque basado en un muestreo probabilístico aleatorio, se garantizó que todos los elementos de la población tuvieran la misma oportunidad de ser seleccionados, lo que aseguró resultados

representativos y fiables. Además, se llevó a cabo un análisis detallado de la competencia, lo que nos permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades estratégicas en el mercado, reforzando nuestra capacidad de tomar decisiones fundamentadas y efectivas.

Tamaño de la muestra a estimar.

Tamaño de la población finita

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

Donde:

n: Número de elementos de la muestra: ?

N: Número de elementos de la población o universo: 65.370

p: Probabilidad que ocurra el evento estudiado: 50=0,5%

q: 1-p= Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado: 1-p=0,5

Z: Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido: 1.96

E: Margen de error permitido: 0,05

Cálculo de la muestra

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

$$n = \frac{65.370 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(65.370 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{65.370 * 3,8416 * 0,5 * 0,5}{0,0025 * (65.370) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{65.370}{244,52}$$

$$n = 382$$

El tamaño de la muestra es 382 clientes

3.3. Técnicas e instrumentos de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se realizó mediante análisis cuantitativo y cualitativo. En cuanto al análisis cuantitativo se realizaron encuestas digitales en Google Forms de manera detallada al mercado meta con el propósito de recopilar datos sobre patrones de consumo, niveles de satisfacción y los principales factores que influyeron en la decisión de compra

Para lo cuantitativo se aplicó la entrevista al gerente general de Avena Polaca S.A., con el objetivo de identificar el análisis interno de la empresa y los desafíos que enfrentó en relación con la entrega de valor a sus clientes para definir estrategias.

3.4. Técnica de análisis de datos

Para el análisis de datos cuantitativos se empleó Microsoft Excel donde se organizaron y procesaron los resultados de la encuesta digital aplicada mediante Google Forms donde se utilizaron tablas y gráficos estadísticos para visualizar las tendencias de consumo, las percepciones y el nivel de conocimiento que los clientes tienen sobre la marca Avena Polaca facilitando la interpretación de los resultados obtenidos.

Para el análisis cualitativo, se realizó en Microsoft Word una entrevista semiestructurada dirigida al gerente general de la empresa donde se abordaron aspectos esenciales sobre el funcionamiento y la posición de Avena Polaca S.A. en el mercado, donde se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La información que resultó clave para orientar la elaboración de estrategias.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional realizado a Avena Polaca S.A. analizó la situación interna y externa mediante las matrices EFI, EFE, IE, Porter, PESTEL y FODA. La Matriz EFI (Anexo3) tiene como principales fortalezas identificadas, tanto en la entrevista a gerencia, como la investigación de mercados: la elaboración de un producto 100% natural, un alto posicionamiento y recordación de marca, estabilidad financiera y costos de productos óptimos y muy competitivos, con una ponderación de 0,40, lo cual contribuye consolidar una posición de liderazgo de mercado. Se identificaron como debilidades: la dependencia de un único producto, el bajo nivel de gestión digital, con una ponderación de 0,30. En el análisis interno de la matriz EFI obtuvo un puntaje de 2,90, lo que refleja una situación interna favorable.

Por otra parte, en el análisis de las herramientas administrativas PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter (Anexos 6 y 7) permitieron identificar los factores externos para la Matriz EFE(Anexo 4), donde se reconocieron oportunidades: consumidores ávidos de buscar nuevos productos nutritivos de gran sabor que obtuvo un valor de 0,40, mercado de alimentos nutricionales y naturales en crecimiento, con una ponderación 0,30, el segmento de nativos digitales sigue creciendo y ya son target de decisión de compra par avenas, con una ponderación de 0,30. También se identificaron amenazas importantes como el incremento del costo de materia prima (leche) con un 0,40, una competencia agresiva en el lanzamiento de nuevos productos con 0,40. En el análisis externo de la matriz EFE se obtuvo un puntaje de 2,90, lo que refleja una situación externa favorable.

Al integrar los resultados de las matrices EFI y EFE, se determinó la ubicación en la Matriz IE (Anexo 5) dentro del cuadrante crecer y construir lo que evidencia un escenario favorable para fortalecer capacidades internas y ejecutar acciones orientadas al crecimiento e innovación. Con esta información, se elaboró la Matriz FODA (Anexo 9) permitiendo

estructurar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas generando la base de análisis para la formulación de objetivos y estrategias.

A partir del Anexo 8 de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente general de Avena Polaca S.A., se obtuvo información clave para el diagnóstico interno de la empresa, ya que permitió identificar como principales fortalezas el carácter 100 % natural del producto, el posicionamiento alcanzado en Santo Domingo y la estabilidad financiera, así como debilidades asociadas a la escasa diversificación del portafolio y al limitado uso de herramientas de gestión y comunicación digital; estos hallazgos, junto con las oportunidades y amenazas del entorno, sirvieron de insumo directo para la construcción del FODA y la definición de las estrategias del marketing mix y del plan de acción orientadas a fortalecer la propuesta de valor y guiar el crecimiento de la marca en el mercado local.

4.2. Segmentación de Mercado

Para determinar el mercado meta, se realizó un proceso de segmentación de variables geográficas, demográficas, psicográfico y conductual (Anexo 10). A partir de este análisis, se estableció que el público objetivo de Avena Polaca S.A. está conformado por hombres y mujeres entre 20 y 39 años, con nivel educativo entre medio y superior, e ingresos mensuales aproximados entre \$460 y \$1.000, pertenecientes a los estratos socioeconómicos media y baja. Este segmento se concentra en zonas urbanas de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador se caracteriza por adquirir productos principalmente en panaderías, la preferencia por opciones alimenticias naturales. Además, opta por productos nutritivos, libres de conservantes y de producción local, la frecuencia de compra es semanal o mensual.

4.3. Estudio de Mercado

En el estudio de mercado se identificaron factores clave mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 382 personas, permitiendo obtener información representativa sobre los gustos, preferencias y percepciones de los consumidores respecto a los productos de Avena Polaca S.A. Este instrumento de recolección y análisis de datos,

cuyos resultados se encuentran tabulados en el Anexo 2, lo que permitió conocer con mayor precisión los hábitos de compra, frecuencia de consumo, factores de preferencia y oportunidades de mejora e innovación del producto.

El estudio evidenció un alto nivel de reconocimiento y aceptación del producto, ya que el 98,8 % de los encuestados afirmó haber consumido Avena Polaca, lo que demuestra su sólida presencia en Santo Domingo Tsáchilas. La frecuencia de compra se mantiene estable con el 52,7 % que adquiere el producto mensualmente y el 27,6 % semanalmente, principalmente en presentaciones individuales de \$1,00 48 % y \$0,50 42,9 %, reflejando un consumo cotidiano y accesible. El 74,1 % de los consumidores indicó que el sabor es la principal razón de compra, seguido por la calidad en 22,9 %, mientras que la presentación del envase fue valorada como excelente por el 54,7 %; de igual manera, se evidenció interés en la diversificación del portafolio de productos, especialmente en sabores como chocolate 35,2 %, café 33,3 %, fresa 17, 2% y piña (14,3%), así como en el lanzamiento de nuevos productos, destacando la preferencia por yogurt con probióticos 47 %. *En relación con el precio*, la mayoría de los encuestados percibe que se mantiene similar o incluso más accesible frente a otras marcas del mercado. Asimismo, las recomendaciones de otros consumidores 44,8 % y la publicidad tradicional 43,1 % se posicionan como los principales medios por los cuales se conoce la marca.

4.4. Marketing Mix

4.4.1. Producto

Objetivo: Incorporar 4 nuevos sabores de Avena Polaca elaborados con insumos naturales y nutritivos de alta calidad en un periodo de 8 meses reforzando la identidad innovadora de la marca. Anexo11

Estrategia: Desarrollar un plan de lanzamiento para los nuevos sabores de Avena Polaca consiste en realizar pruebas de producto con consumidores target para evaluar su aceptación. Se utilizará material POP en puntos de venta para resaltar los nuevos sabores y

se ejecutará una campaña digital en redes sociales para aumentar la visibilidad. en página web y se pautará en la radio para llegar al público objetivo y darlos a conocer

Táctica: Plan de degustaciones de los sabores Café, Chocolate, Fresa y Piña, y pauta en redes con publicidad por intervalos en los 3 primeros meses, más POP con sabores los cuales están preparados con leche 100% natural con un bajo nivel de azúcar, ajustándose a las preferencias del público objetivo

4.4.2. Precio

Objetivo: Lanzar el producto en presentaciones de 165g a un precio competitivo de \$0,60 centavo asegurando una rentabilidad adecuada y agregando el sabor como diferencial del producto regular

Estrategia: Comunicar en la publicidad en redes, en radio, POP y en degustaciones el factor diferencial del sabor anunciando el precio de 0,60

Táctica: Implementar en los primeros 90 días un plan intenso de comunicación.

4.4.3. Plaza

Objetivo: Implementar la distribución de los nuevos sabores en el canal moderno, posicionando la marca y alcanzando una participación del 10% del total de ventas de la marca en este canal en un plazo de tres meses.

Estrategia: Desarrollar un plan de codificación sabores en el canal moderno, basado la experiencia del piloto que se está llevando a cabo en TUTI. Apoyando en redes sociales y alineación de procesos de la empresa a los procesos logísticos de las cadenas de autoservicios

Táctica: Formalizar convenios con la corporación el rosado a través de TUTI.

4.4.4. Promoción

Objetivo: Diseñar un plan de Lanzamiento de nuevos sabores en Redes, pagina, web, radio y punto de venta (POP) que permita incrementar el reconocimiento y aceptación de

los nuevos sabores, sobresaliendo en su valor diferencial y generando interés hacia el público objetivo

Estrategia: Establecer el plan de lanzamiento los primeros 90 días de los productos

Táctica: fortalecer la comunicación con influencers foodies, lifestyle para generar creación de contenido.

4.5. Plan de acción

Se ha diseñado un plan de acción detallado en (Anexo 12) para el 2026 con el objetivo de consolidar la presencia de los nuevos sabores de Avena Polaca S.A en el mercado. Este plan incluye la incorporación de los 4 nuevos sabores elaborados con ingredientes naturales lanzado en un periodo de ocho meses, Se contempla la realización de degustaciones en puntos estratégicos como supermercados, minimarkets y colegios para medir la aceptación del público objetivo. Además, se implementará un precio competitivo de USD 0,60 por vaso, que se comunicará efectivamente a través de degustaciones y publicidad. Se fortalecerá la distribución en canales modernos mediante acuerdos con cadenas de supermercados y se impulsará la visibilidad de la marca mediante una estrategia digital con influencers del sector foodie. También se colocará material POP en puntos de venta clave, buscando incrementar la presencia de los nuevos sabores en el mercado.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación permitieron comprender cómo la situación actual de Avena Polaca se relaciona con la teoría revisada y con las necesidades reales del mercado. La empresa se desenvuelve en un entorno altamente competitivo que exige estrategias más dinámicas, especialmente considerando el creciente interés por los productos alimenticios saludables en los últimos años. En este sentido, el análisis interno y externo realizado constituye una base fundamental para evaluar la posición de la organización y orientar de manera adecuada la formulación de su plan de marketing

Las matrices estratégicas muestran que Avena Polaca S.A. mantiene una base favorable para crecer. La calidad natural de su producto, la aceptación histórica en Santo Domingo y su estabilidad financiera aparecen como fortalezas que coinciden con lo planteado por Kotler y Keller (2019), quienes afirman que la construcción del valor para el cliente inicia con un producto que responda a expectativas de calidad y beneficio. Sin embargo, la empresa enfrenta debilidades que no pueden ignorarse, como la falta de diversificación y el escaso uso de herramientas digitales. Porter (1985) señala que las empresas que dependen de una sola línea de productos son más vulnerables a cambios en la demanda o a la aparición de competidores con propuestas innovadoras. Este planteamiento se refleja claramente en la realidad de Avena Polaca S.A.

El análisis externo evidencia un entorno con oportunidades significativas. La preferencia creciente por productos nutritivos y accesibles y con apertura a probar nuevos sabores y productos salir de la rutina, además de la tendencia hacia el consumo local, coincide con lo señalado por Kotler y Armstrong (2020), quienes destacan que los cambios en los estilos de vida influyen directamente en la demanda de alimentos saludables. No obstante, también existen amenazas relacionadas con competidores que han incorporado sabores nuevos, empaques diferenciados y estrategias digitales más agresivas. Conforme a Porter (2019), una industria con alta rivalidad competitiva exige estrategias orientadas a la

diferenciación, especialmente para empresas tradicionales que desean mantener su posición.

En relación con el mercado meta, la segmentación permitió identificar un público compuesto principalmente por adultos jóvenes, con ingresos medios y hábitos de consumo orientados a productos nutritivos, económicos y naturales. Este resultado se alinea con las bases teóricas de Kotler y Keller (2019), quienes explican que la segmentación es clave para seleccionar estrategias precisas y coherentes con las necesidades de cada grupo. Además, el perfil identificado coincide con lo expuesto por Gómez Muñoz et al. (2024), quienes encontraron que en mercados similares los consumidores valoran atributos como naturalidad y accesibilidad.

El estudio de mercado aporta información esencial para comprender el comportamiento del consumidor. Avena Polaca tiene un alto nivel de recordación total de marca con el 98,8 por ciento de lo cual refleja que la marca posee una posición consolidada, lo que podría interpretarse como una de sus principales fortalezas. El hecho de que el sabor sea el principal atributo de compra confirma lo que Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) describen respecto a la influencia de la calidad percibida en la decisión del consumidor. Asimismo, la preferencia por presentaciones económicas coincide con la sensibilidad al precio mencionada por Kotler y Keller (2019), quienes resaltan que los consumidores evalúan constantemente el valor recibido en relación con el precio pagado. No obstante, la demanda por nuevos sabores y productos evidencia la necesidad de diversificación con apertura a pagar un plus vs producto regular o clásico. Según Lambin y Chumpitaz (2018), la innovación en el portafolio permite atender nuevas preferencias, sino que también protege a la empresa frente a la saturación o estancamiento del mercado.

En cuanto a las estrategias del marketing mix, las decisiones planteadas responden coherentemente a los hallazgos obtenidos. La propuesta de realizar degustaciones para introducir nuevos sabores se relaciona con lo expuesto por Malhotra (2020), quien señala

que las pruebas directas con el consumidor son fundamentales para validar la aceptación antes del lanzamiento oficial. La estrategia de fijación de precios basada en la disposición de pago responde a las recomendaciones de Kotler y Armstrong (2020), quienes sostienen que el precio debe estar alineado con el valor que el mercado percibe. Asimismo, la decisión de ingresar al canal moderno mediante alianzas con supermercados se vincula con la relevancia de la distribución planteada por Kotler y Keller (2019), quienes enfatizan que la disponibilidad del producto incide en la frecuencia de compra. Finalmente, el uso de estrategias digitales e influencers coincide con las tendencias del marketing 5.0 analizadas por Villalba Ávila (2023), donde la conexión emocional y la comunicación digital adquieren un papel central en la comunicación del lanzamiento de nuevos sabores y luego fidelizarlos.

El Plan de Acción de Avena Polaca S.A. se enfoca en fortalecer los aspectos clave que la han hecho exitosa, como la calidad natural de sus productos y su aceptación consolidada en Santo Domingo, lo cual está alineado con lo que Kotler y Keller (2019) señalan sobre la importancia de un producto que cumpla con las expectativas de calidad del cliente para generar valor. Sin embargo, la empresa también enfrenta desafíos significativos, como la falta de diversificación en su oferta y el uso limitado de herramientas digitales, lo que coincide con las preocupaciones de Porter (1985) sobre los riesgos que enfrentan las empresas con una gama de productos reducida, ya que son más vulnerables a los cambios del mercado y a la competencia. En respuesta a estas debilidades, el plan busca diversificar la oferta de productos con la inclusión de nuevos sabores y, al mismo tiempo, mejorar su presencia digital para adaptarse a las tendencias actuales, lo que permitirá a Avena Polaca S.A. minimizar riesgos y mantenerse competitiva en un mercado cada vez más dinámico.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En el Diagnóstico Situacional se evidencia que el mercado de alimentos y bebidas en el Ecuador viene dándose de diferentes cambios, están dirigiéndose a productos con mayor nivel nutricional. Al darse estos cambios en el comportamiento de los consumidores, avena polaca viene con mayor oportunidad de crecimiento en estas tendencias, desarrollando puntos de ventas y nuevos sabores, ya que es un producto natural sin conservantes. Teniendo en cuenta la importancia de la diversificación y gestión digital

Después de analizar el mercado se identificó que el principal grupo de consumidores de Avena Polaca está compuesto por hombres y mujeres entre los 20 y 39 años, con hijos en edad escolar, con ingresos mensuales entre \$460 y \$1.000. Este grupo pertenece a los estratos socioeconómicos bajos y medio de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

El estudio de mercado evidencia una alta aceptación de Avena Polaca, con un 98,8 % de consumidores y una compra frecuente, principalmente mensual y semanal. El sabor es la principal razón de compra, seguido de la calidad y de su alto nivel nutricional, mientras que el envase es valorado por su excelencia. Existe interés en nuevos sabores tales chocolate, café, fresa y piña, agregando productos como yogurt con probióticos.

Las estrategias del marketing mix permitirán fortalecer la diversificación de sabores y facilitar el ingreso de Avena Polaca al canal moderno. La estrategia de producto se orienta a la ampliación de la oferta mediante el lanzamiento de nuevos sabores, apoyada en degustaciones junto con un plan de comunicación multicanal masivo, y el desarrollo de nuevos canales de distribución cómo es el canal moderno; la estrategia de precio busca establecer valores competitivos y rentables para los nuevos productos, considerando la dinámica entre la oferta y la demanda; la estrategia de plaza se enfoca en la incorporación de los productos en el canal moderno con el fin de mejorar la visibilidad y el posicionamiento de la marca; mientras que la estrategia de promoción tiene como objetivo

incrementar el reconocimiento y la aceptación de los nuevos sabores en el mercado objetivo.

El plan de acción propuesto constituye una estrategia integral y estructurada que permitirá a Avena Polaca S.A. fortalecer la introducción y posicionamiento de sus nuevos sabores en el mercado. A través de la innovación, la evaluación directa de la aceptación del consumidor, el mantenimiento de un precio competitivo y rentables y el fortalecimiento de los canales de distribución y comunicación, la empresa estará en condiciones de incrementar su participación de mercado y consolidar el reconocimiento de la marca durante el año 2026.

6.2 Recomendaciones

Aprovechar la posición estratégica para invertir activamente en crecimiento, especialmente en diversificación y digitalización. Destinar presupuesto a innovación de productos, expansión de canales, manteniendo el equilibrio entre las fortalezas actuales (producto natural, estabilidad financiera y posicionamiento) y la necesidad de superar debilidades como la baja gestión digital y la dependencia de un solo producto.

Se recomienda desarrollar propuestas comunicacionales dirigidas al mercado meta, con mensajes enfocados en la nutrición, la naturalidad del producto y la producción local, complementadas con campañas en redes sociales y activaciones presenciales en barrios y zonas populares de Santo Domingo, con el fin de fortalecer la cercanía con los consumidores y asegurar una adecuada correspondencia con su capacidad de pago.

Considerando el alto nivel de aceptación y la frecuencia de compra del producto, se recomienda ampliar el portafolio de Avena Polaca priorizando los sabores con mayor intención de consumo, especialmente chocolate y café, sin descartar alternativas complementarias como fresa y piña; asimismo, resulta fundamental mantener el sabor como eje central de la propuesta de valor, dado que constituye el principal factor de decisión del consumidor. De manera complementaria, se sugiere implementar de forma progresiva y

coherente las estrategias del marketing mix, dando prioridad al ingreso al canal moderno como principal motor de crecimiento y expansión comercial, lo que permitirá mejorar la visibilidad y disponibilidad de la marca. En este proceso, es clave desarrollar pruebas piloto de los nuevos productos y sabores mediante acciones de degustación, ya que estas facilitan la obtención de información directa sobre la aceptación y preferencias del consumidor, permitiendo realizar ajustes oportunos en el portafolio antes de una expansión a mayor escala.

Se recomienda que Avena Polaca S.A. mantenga un monitoreo constante de cada una de las acciones planteadas, prestando especial atención a la respuesta real de los consumidores frente a los nuevos sabores y al precio establecido. Escuchar la opinión del público durante las degustaciones y analizar los resultados de venta permitirá realizar ajustes oportunos que mejoren la aceptación del producto. De esta manera, la empresa podrá adaptarse de forma más cercana a las necesidades del mercado, fortalecer su presencia comercial y asegurar el éxito del lanzamiento durante el año 2026.

7. REFERENCIAS

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2023). *Informe de consumo digital en Ecuador*. <https://www.cece.ec/>

Cajigas, K. G., & Torres, S. D. R. (2023). *Diseño de un plan estratégico de marketing digital para la empresa Lácteos Casta*. Universidad Central del Valle del Cauca.

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing, and integrating online marketing* (6th ed.). Routledge.

Chalá, A. P. A. (2023). *Plan de marketing para incrementar las ventas en la importadora Economiza del cantón La Concordia, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/19416/1/42T00888.pdf>

Chávez-Muñoz, P. C., & López-González, C. P. (2021). Optimización de flujos de caja durante una crisis de liquidez. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 393–422.

<https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.515>

Gómez Muñoz, J. N., Mieres Bogado, C. N., & Villalba Chamorro, A. A. (2024). Estrategias de comercialización de alimentos saludables en Pilar, Paraguay: Un análisis basado en el modelo 4Cs. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5551–5567.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13990

Holloway, S. (2024). *The interplay of supply chain integration and marketing strategies in achieving customer satisfaction* [Preprint]. Preprints.org.

<https://doi.org/10.20944/preprints202406.1754.v1>

Indriyana Eka Salasbila, D. R. (2022). Influence of TikTok marketing content and halal awareness on purchasing decisions with BPOM attributes as intervening variable. *Zenodo*.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6578761>

- Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global marketing management* (8th ed.). Wiley.
- Kotler, P. (2021). *Fundamentos de marketing* (11.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2022). *Marketing* (17.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Lambin, J.-J., & Chumpitaz, R. (2018). *Marketing estratégico* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Malhotra, N. (2020). *Marketing research: An applied orientation* (8th ed.). Pearson.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2022). *Informe sobre hábitos alimentarios y consumo de alimentos saludables en Ecuador*. <https://www.salud.gob.ec/>
- Montesdeoca, A. V. A., & Cusme, Z. J. A. (2020). Proposal of a marketing plan for agricultural SMEs in the province of Manabí, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 1–20. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i4.1520>
- Orellana, P. J. T. (2024). *Marketing digital para la comercialización de productos lácteos*. Universidad de Guayaquil.
- Perero, D. C. T. (2024). *Estrategias de marketing mix para tiendas de la parroquia Vicente Rocafuerte, cantón Salinas*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Pianda, J. (2022). *Propuesta de mejora mediante un plan de marketing para la fábrica de calzado Skala*. Universidad Peruana de Nuevo Mundo. <https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/681>

Porter, M. E. (2019). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Reimpresión). CECSA.

Tauro, M. A. (2023). *Comercialización: Apuntes de cátedra*. Universidad Nacional de La Plata.

Torres, I. E. G., & Guerra, J. I. G. (2022). *Diseño de un plan de marketing estratégico para el emprendimiento de productos alimenticios con valor agregado*. Universidad de Guayaquil.

Villalba Ávila, D. E. (2023). La evolución del marketing a lo largo del tiempo: Del marketing 1.0 al marketing 5.0. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3(5), 63–68. <https://doi.org/10.56216/radee012023jun.a06>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.
<https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Encuesta para clientes externos

ENCUESTA PLAN DE MARKETING PARA LA ENTREGA DE VALOR AL MERCADO

META DE LA EMPRESA AVENA POLACA S.A.

Objetivo

Estimado/a participante:

Reciba un cordial saludo. Con la finalidad de elaborar un Plan de Marketing para la entrega de valor al mercado meta de la empresa Avena Polaca S.A., se solicita gentilmente su colaboración en la cumplimentación de esta encuesta.

La información proporcionada será manejada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Instrucciones

Marque con una X únicamente una opción en cada pregunta.

Lea atentamente antes de responder

1. ¿Ha consumido usted Avena Polaca?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Con qué frecuencia usted compra Avena Polaca?

☐ Una vez a la semana ☐ Cada quince días ☐ Una vez al mes

3. ¿Cuántas unidades de Avena Polaca usted compra?

☐ 1 unidad ☐ 2 a 3 unidades ☐ 4 a 5 unidades ☐ Más de 5 unidades

4. ¿Qué presentación usted compra de Avena Polaca?

☐ Vaso de 0,50 ctv ☐ Vaso de \$ 1 ☐ Medio litro \$1,25 ☐ Litro 2,25

5. ¿Cómo califica usted la presentación del envase de Avena Polaca S.A.?

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Regular

6. ¿Elija la opción por la que usted consume Avena Polaca?

☐ Sabor ☐ Calidad ☐ Precio

7. ¿Qué nuevos sabores le gustaría a usted que tenga la avena Polaca?

☐ Café ☐ Chocolate ☐ Fresa ☐ Piña

8. ¿Le gustaría a usted que avena Polaca implementara nuevos productos?

☐ Yogurt con probióticos ☐ Leches saborizadas ☐ Quesos ☐ Manjares

9. ¿Cómo considera usted el precio de nuestra avena en comparación con el de otras marcas similares del mercado?

☐ Más caro ☐ Igual ☐ Más barato

10. ¿Cuál de las siguientes marcas de bebida de avena consumes con mayor frecuencia?

() Trü () Alpina () Nutri () Cereavena () Toni

11. ¿Cómo calificaría usted la accesibilidad de nuestros productos en los puntos de venta actuales? Siendo 1 muy difícil de encontrar y 3 siendo muy fácil de encontrar.

() 1 () 2 () 3

12. ¿A través de que medio usted conoció Avena Polaca?

() Publicidad () Redes sociales () Radio ()
Recomendaciones

8.2. Anexo 2: Tabulación clientes externos

Pregunta 1. ¿Ha consumido usted Avena Polaca?

¿Ha consumido usted Avena Polaca?



¿Ha consumido usted Avena Polaca?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Sí	401	98,8
No	5	1,2
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,1089$. La desviación estándar corresponde al conjunto total de respuestas y evidencia una baja dispersión en la percepción de consumo.

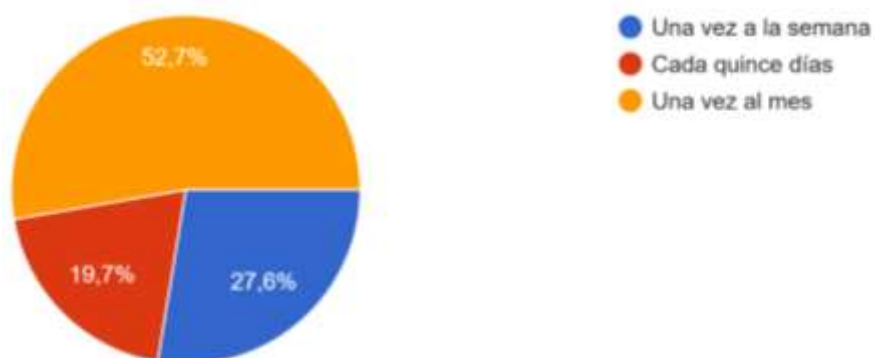
Análisis

De acuerdo con la Figura 1, el 98,8 % de los encuestados afirmó haber consumido Avena Polaca, mientras que solo el 1,2 % indicó lo contrario, como se muestra en la Tabla 1. Este resultado confirma el amplio reconocimiento y aceptación del producto dentro del mercado local.

El valor de la desviación estándar ($\sigma = 0,1089$) evidencia una baja variabilidad en las respuestas, lo que indica coincidencia en la percepción de consumo. En general, los datos reflejan que Avena Polaca posee una posición consolidada entre los consumidores, con un potencial reducido pero existente para atraer nuevos clientes.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia usted compra Avena Polaca?

¿Con qué frecuencia usted compra Avena Polaca?



¿Con qué frecuencia usted compra Avena Polaca?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Una vez a la semana	112	27,6
Cada quince días	80	19,7
Una vez al mes	214	52,7
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,1615$. La desviación estándar refleja una dispersión moderada, indicando distintas frecuencias de compra entre los encuestados.

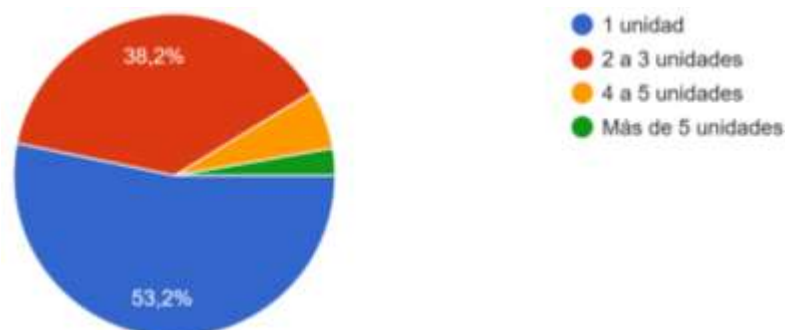
Análisis

Según la Figura 2, la mayor parte de los participantes (52,7 %) compra Avena Polaca una vez al mes, mientras que un 27,6 % lo hace semanalmente, y un 19,7 % cada quince días, como se resume en la Tabla 2.

El valor de la desviación estándar ($\sigma = 0,1615$) indica una ligera variabilidad en los hábitos de compra, lo que sugiere que existen diferentes niveles de fidelidad entre los consumidores. Los resultados muestran que Avena Polaca es un producto de consumo frecuente, aunque la mayoría lo adquiere de forma mensual, posiblemente en función de la cantidad de producto o del tamaño familiar.

Pregunta 3. ¿Cuántas unidades de Avena Polaca usted compra?

¿Cuántas unidades de Avena Polaca usted compra?



¿Cuántas unidades de Avena Polaca usted compra?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
1 unidad	216	53,2
2 a 3 unidades	155	38,2
4 a 5 unidades	24	5,9
Más de 5 unidades	11	2,7
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,1941$. La desviación estándar muestra una dispersión moderada, indicando diferencias en la cantidad adquirida por los consumidores.

Análisis

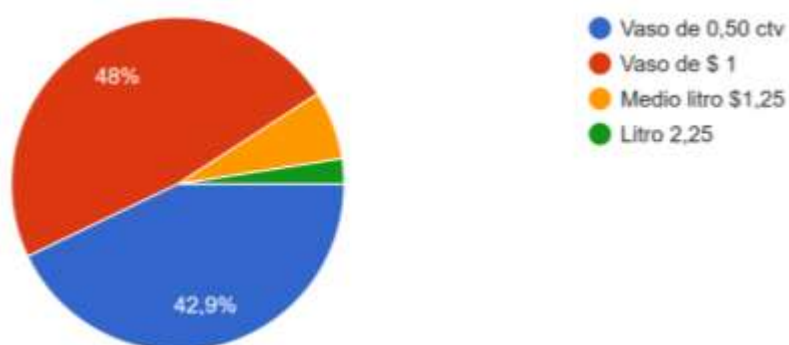
Tal como se observa en la Figura 3, más de la mitad de los encuestados (53,2 %) compra una sola unidad de Avena Polaca, seguido por un 38,2 % que adquiere entre dos y tres unidades, según se detalla en la Tabla 3.

Estos resultados reflejan que el producto se compra principalmente para consumo individual o familiar reducido, aunque un grupo menor presenta hábitos de compra más frecuentes o por volumen.

La desviación estándar ($\sigma = 0,1941$) sugiere cierta variabilidad en los patrones de adquisición, lo cual indica que, aunque predomina la compra unitaria, existe un sector de consumidores que mantiene una demanda recurrente o de mayor cantidad, posiblemente relacionada con la disponibilidad económica o el tamaño del hogar.

Pregunta 4. ¿Qué presentación usted compra de Avena Polaca?

¿Qué presentación usted compra de Avena Polaca?



¿Qué presentación usted compra de Avena Polaca?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Vaso de \$0,50	174	42,9
Vaso de \$1,00	195	48,0
Medio litro \$1,25	27	6,6
Litro \$2,25	10	2,5
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,1852$. La desviación estándar indica una dispersión moderada en las preferencias de presentación.

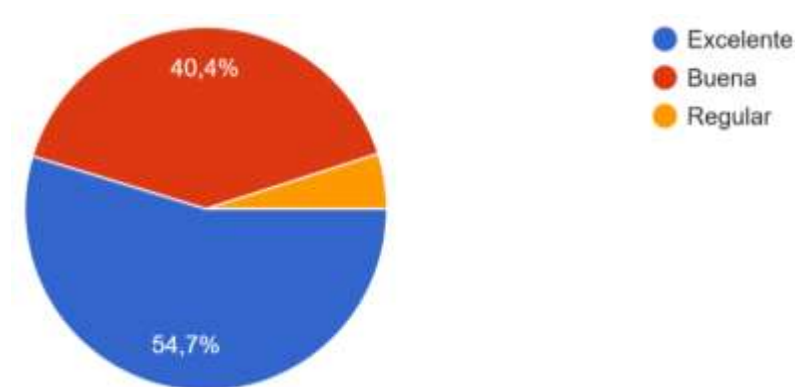
Análisis

Según la Figura 4, la presentación más adquirida es la de \$1,00, con un 48 % de preferencia, seguida del vaso de \$0,50 (42,9 %), como se detalla en la Tabla 4.

Esto demuestra que los consumidores priorizan los formatos económicos y de consumo individual, lo que sugiere que Avena Polaca se percibe como un producto de acceso cotidiano y asequible. Las presentaciones mayores tienen menor demanda, posiblemente por su precio o por la frecuencia de consumo.

Pregunta 5. ¿Cómo califica usted la presentación del envase de Avena Polaca S.A.?

¿Cómo califica usted la presentación del envase de Avena Polaca S.A.?



¿Cómo califica usted la presentación del envase de Avena Polaca S.A.?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Excelente	222	54,7
Buena	164	40,4
Regular	20	4,9
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,1687$. La desviación estándar refleja una dispersión baja, lo que indica coincidencia positiva en la percepción del envase.

Análisis

Como se muestra en la Figura 5, más de la mitad de los encuestados (54,7 %) considera que la presentación del envase es excelente, y un 40,4 % la califica como buena, de acuerdo con los datos de la Tabla 5.

Esto evidencia una valoración favorable del diseño y la calidad del empaque, asociado probablemente con la buena conservación del producto y su apariencia atractiva. La baja desviación estándar confirma uniformidad en la opinión de los consumidores respecto al aspecto visual de la marca.

Pregunta 6. ¿Elija la opción por la que usted consume Avena Polaca?

¿Elija la opción por la que usted consume Avena Polaca?

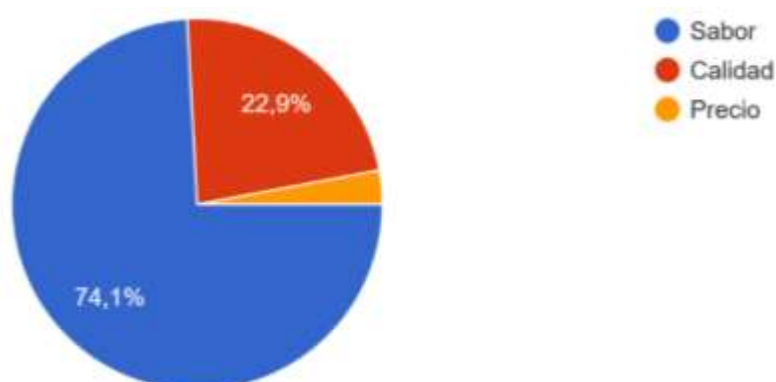


Tabla 1

¿Elija la opción por la que usted consume Avena Polaca?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Sabor	301	74,1
Calidad	93	22,9
Precio	12	3,0
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,1485$. La desviación estándar refleja una baja dispersión, evidenciando coincidencia en la principal razón de consumo.

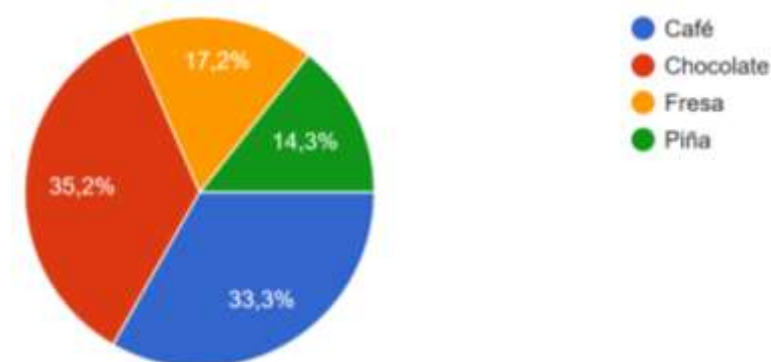
Análisis

De acuerdo con la Figura 6, la mayoría de los participantes (74,1 %) consume Avena Polaca por su sabor, mientras que un 22,9 % lo hace por la calidad, según los resultados de la Tabla 6.

El sabor se posiciona como el principal factor de preferencia, lo que resalta la importancia del componente sensorial en la decisión de compra. La baja dispersión estadística confirma que la motivación del consumidor es consistente, evidenciando una valoración general positiva del producto.

Pregunta 7. ¿Qué nuevos sabores le gustaría a usted que tenga la Avena Polaca?

¿Qué nuevos sabores le gustaría a usted que tenga la Avena Polaca?



¿Qué nuevos sabores le gustaría a usted que tenga la Avena Polaca?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Café	135	33,3
Chocolate	143	35,2
Fresa	70	17,2
Piña	58	14,3
Total	406	100

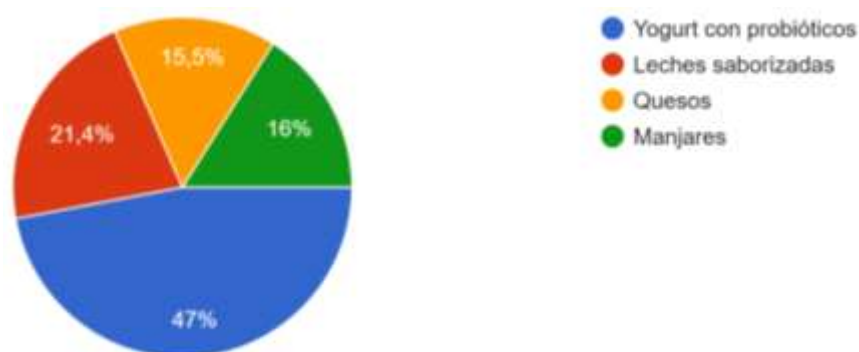
Nota: $\sigma = 0,1027$. La desviación estándar muestra baja variabilidad, indicando coincidencia en las preferencias más altas.

Análisis

Según la Figura 7, los sabores chocolate (35,2 %) y café (33,3 %) son los más solicitados, seguidos por fresa y piña. La Tabla 7 confirma una clara inclinación hacia sabores dulces tradicionales, lo cual sugiere que la empresa podría ampliar su oferta introduciendo nuevas variantes sin alejarse del gusto general de los consumidores.

Pregunta 8. ¿Qué productos le gustaría a usted que Avena Polaca implementara como nuevos?

¿Qué productos le gustaría a usted que Avena Polaca implementara como nuevos?



¿Qué productos le gustaría a usted que Avena Polaca implementara como nuevos?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Yogurt con probióticos	191	47,0
Leches saborizadas	87	21,4
Quesos	63	15,5
Manjares	65	16,0
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,1284$. La dispersión es moderada, lo que refleja distintos intereses entre los encuestados.

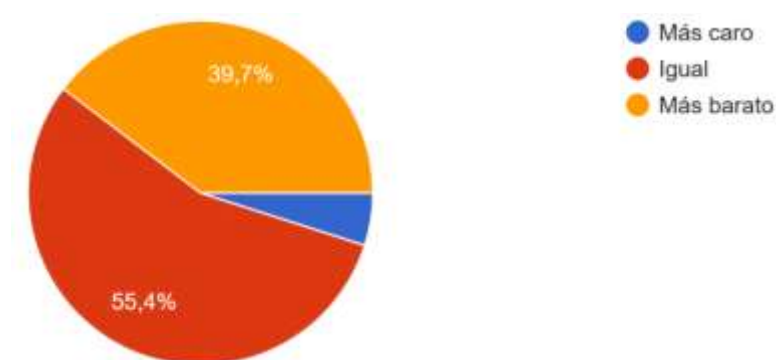
Análisis

De acuerdo con la Figura 8, la opción más elegida fue yogurt con probióticos (47 %), seguida de leches saborizadas (21,4 %).

Como se muestra en la Tabla 8, existe un interés notable por productos saludables y diversificados, lo que representa una oportunidad para expandir la línea de productos hacia segmentos de mercado que valoran el bienestar y la innovación alimentaria.

Pregunta 9. ¿Cómo considera usted el precio de nuestra avena en comparación con el de otras marcas similares del mercado?

¿Cómo considera usted el precio de nuestra avena en comparación con el de otras marcas similares del mercado?



¿Cómo considera usted el precio de nuestra avena en comparación con el de otras marcas similares del mercado?

Percepción del precio	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Más caro	20	4,9
Igual	225	55,4
Más barato	161	39,7
Total	406	100

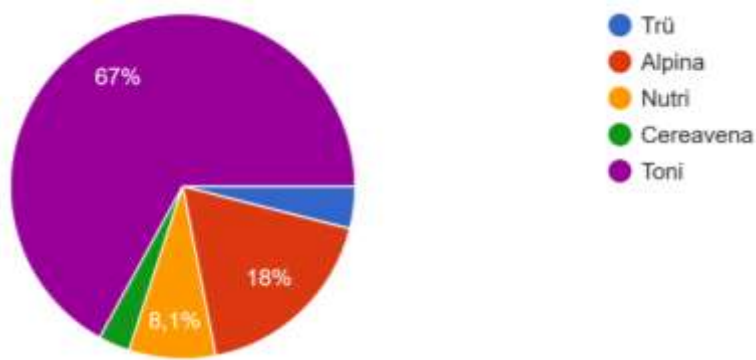
Nota: $\sigma = 0,1723$. La desviación estándar refleja dispersión moderada, lo que muestra distintas percepciones de precio.

Análisis

Como se aprecia en la Figura 9, la mayoría de los consumidores (55,4 %) considera que el precio de Avena Polaca es similar al de otras marcas, mientras que un 39,7 % lo percibe como más económico, según la Tabla 9. Esto demuestra que la empresa mantiene una estrategia de precios competitiva, lo que refuerza su posicionamiento dentro del segmento de productos accesibles.

Pregunta 10. ¿Cuál de las siguientes marcas de bebida de avena consume con mayor frecuencia?

¿Cuál de las siguientes marcas de bebida de avena consume con mayor frecuencia?



¿Cuál de las siguientes marcas de bebida de avena consume con mayor frecuencia?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Trü	16	4,0
Alpina	73	18,0
Nutri	33	8,1
Cereavena	16	3,9
Toni	268	67,0
Total	406	100

Nota: $\sigma = 0,2275$. La desviación estándar evidencia una alta concentración de preferencia en una sola marca.

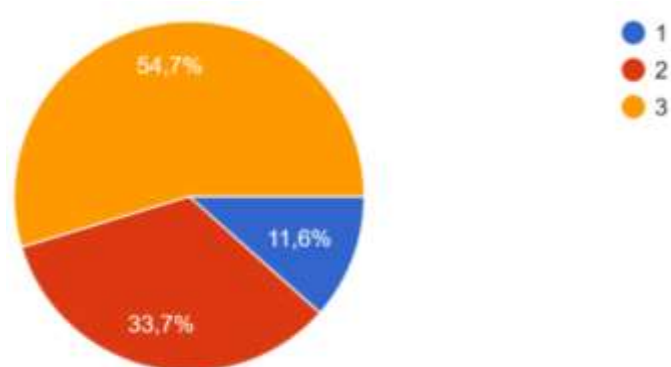
Análisis

Según la Figura 10, Toni es la marca más consumida (67 %), mientras que las demás tienen participación reducida, como se observa en la Tabla 10.

Esto indica que Toni posee una presencia dominante en el mercado, aunque Avena Polaca mantiene un reconocimiento que le permite competir dentro del mismo segmento. La dispersión elevada refleja la diferencia de posicionamiento entre marcas.

Pregunta 11. ¿Cómo calificaría usted la accesibilidad de nuestros productos en los puntos de venta actuales?

¿Cómo calificaría usted la accesibilidad de nuestros productos en los puntos de venta actuales?



¿Cómo calificaría usted la accesibilidad de nuestros productos en los puntos de venta actuales?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
1 (difícil de encontrar)	47	11,6
2 (moderado)	137	33,7
3 (fácil de encontrar)	222	54,7
Total	406	100

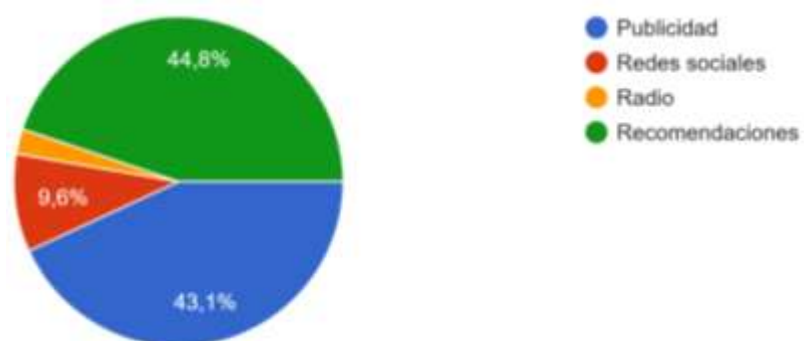
Nota: $\sigma = 0,1762$. El valor refleja dispersión leve, indicando coincidencia general sobre la accesibilidad.

Análisis

La Figura 11 muestra que más de la mitad de los encuestados (54,7 %) considera que Avena Polaca es fácil de encontrar, según la Tabla 11. Esto refleja una distribución eficiente del producto, aunque el 11,6 % que reporta dificultad sugiere que aún hay zonas con limitada cobertura comercial.

Pregunta 12. ¿A través de qué medio usted conoció Avena Polaca?

¿A través de qué medio usted conoció Avena Polaca?



¿A través de qué medio usted conoció Avena Polaca?

Respuesta	Frecuencia absoluta (n)	Frecuencia relativa (%)
Publicidad	175	43,1
Redes sociales	39	9,6
Radio	10	2,5
Recomendaciones	182	44,8
Total	406	100

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

Nota: $\sigma = 0,1928$. La dispersión es moderada, mostrando distintos canales de contacto con la marca.

Análisis

Como se observa en la Figura 12, las recomendaciones personales (44,8 %) y la publicidad (43,1 %) son los principales medios por los cuales los consumidores conocieron Avena Polaca, como se confirma en la Tabla 12.

Esto demuestra que la marca se beneficia tanto de la comunicación boca a boca como de sus estrategias publicitarias.

8.3. Anexo 3: Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tipo	Factores Internos	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortaleza	Producto 100% natural, libre de conservantes.	0,10	4	0,40
Fortaleza	Alta capacidad de producción.	0,10	3	0,30
Fortaleza	Posicionamiento de marca consolidado.	0,10	4	0,40
Fortaleza	Estabilidad financiera	0,10	4	0,40
Fortaleza	Precio accesible y aceptado por el cliente.	0,10	4	0,40
Debilidad	Monoproducto	0,10	1	0,10
Debilidad	Falta de estructura organizacional.	0,10	2	0,20
Debilidad	Escaso manejo digital.	0,10	3	0,30
Debilidad	Débil estrategia publicitaria.	0,10	2	0,20
Debilidad	Generación fundadora envejeciendo.	0,10	2	0,20
Totales		1		2,90

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

Nota: La matriz EFI identifica y pondera las fortalezas y debilidades internas de la organización, ofreciendo una valoración cuantitativa de su posición estratégica interna. Tabla elaborada por el autor (2025).

8.4. Anexo 4: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tipo	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidad	Mercados internacionales cercano también buscan productos nutritivos.	0,10	3	0,30
Oportunidad	Consumidores ávidos de buscar nuevos productos nutritivos de gran sabor.	0,10	4	0,40
Oportunidad	Mercado de alimentos nutricionales y naturales en crecimiento.	0,10	3	0,30
Oportunidad	El segmento de nativos digitales sigue creciendo y ya son target de decisión de compra para Avenas.	0,10	3	0,30
Oportunidad	El Gobierno busca impulsar el desarrollo y crecimiento de las empresas locales	0,10	3	0,30
Amenaza	Cambios tributarios	0,10	2	0,20
Amenaza	Competencia con productos innovadores.	0,10	4	0,40
Amenaza	Escasez de personal especializado.	0,10	3	0,30

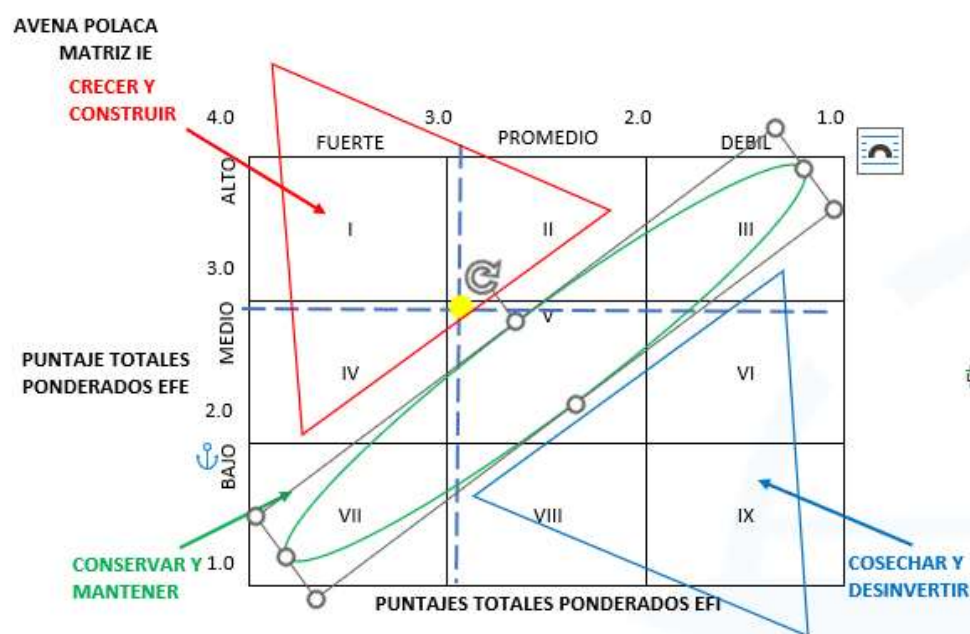
Amenaza	Incremento del costo de materia prima (leche).	0,10	4	0,40
Totales		0,90		2,90

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

Nota: La matriz EFE analiza los factores externos que impactan el desempeño de la empresa, permitiendo determinar el grado de respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno. Tabla elaborada por el autor (2025).

8.5. Anexo 5: Matriz IE

Matriz Interna-Externa (IE)



Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

Nota: Con las calificaciones obtenidas en las matrices EFI (Tabla 13) y EFE (Tabla 14) podemos observar que la empresa se encuentra en los cuadrantes I, II y IV ubicándose en el segmento crecer y construir. En esta figura, la matriz IE combina los resultados de las matrices EFI y EFE para ubicar a la organización en una posición estratégica que guíe las acciones a seguir.

8.6. Anexo 6: PESTEL

" Matriz PESTEL "

MATRIZ PESTEL (AVENA POLACA S.A)

Hecho	Diagnostico	Conclusión	Fuente
POLITICO			
La disminución del riesgo país a 759 puntos tras la finalización del paro en Imbabura refleja una mejora en la percepción económica del Ecuador. Este resultado abre nuevas oportunidades para la inversión extranjera y fortalece la confianza en la estabilidad política y financiera del país	O	Tras el fin del paro en Imbabura el riesgo país de Ecuador disminuyó donde se refleja una mejora en la confianza de los inversionistas y una señal de estabilidad en el entorno político y económico este cambio positivo puede incentivar la inversión y apoyar el fortalecimiento de la economía nacional.	https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/riesgo-pais-de-ecuador-baja-tras-el-fin-del-paro-en-imbabura/
El presidente Daniel Noboa impulsó políticas sociales, económicas y de seguridad orientadas a mejorar la estabilidad del país y fortalecer la confianza ciudadana durante sus primeros meses de gobierno.	O	Las políticas implementadas fortalecen la estabilidad interna y económica del país lo que permite generar confianza en los inversionistas y mejorar las oportunidades de desarrollo para el Ecuador.	https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/daniel-noboa-politicas-sociales-economicas-seguridad/
ECONOMICO			
La eliminación del subsidio al diésel provoca un incremento en los costos de producción y transporte lo que genera presiones inflacionarias que afectan directamente a las empresas y al precio final de los bienes y servicios.	A	El aumento en el precio de los combustibles reduce la capacidad de compra de los hogares, ya que provoca un encarecimiento generalizado de productos y servicios, esta disminución del poder adquisitivo limita el consumo interno y genera presiones inflacionarias que afectan el desempeño económico del país.	https://www.primicias.ec/economia/banco-central-subsidio-diesel-inflacion-precios-crecimiento-economico-bce-105767/
El Banco Central del Ecuador informó que la economía nacional crecerá más de lo previsto en 2025, alcanzando una proyección del 3,8	O	Este incremento en las proyecciones económicas refleja una recuperación gradual de la actividad nacional y una mejora en la confianza de los mercados si se mantienen políticas que fortalezcan la	https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/economia-del-ecuador-en-2025-crecera-mas-

%, impulsada por un mejor desempeño productivo y comercial.

inversión pública y privada, así como la estabilidad fiscal, el país podría consolidar un crecimiento sostenido que beneficie tanto al empleo como al bienestar de la población.

[de-lo-previsto-afirma-banco-central/](#)

En el Ecuador, el impuesto al valor agregado (IVA) subió del 12 % al 15 % a partir del 1 de abril de 2024. Como consecuencia durante el primer año de vigencia de la nueva tarifa se registró un aumento significativo en la recaudación fiscal lo que permitió al Estado obtener recursos adicionales para su presupuesto.

A

El incremento del IVA al 15 % ha fortalecido la recaudación fiscal en un contexto de crisis económica; sin embargo, implica riesgos para el consumo privado y la actividad productiva, ya que mayores precios pueden reducir ventas y afectar el dinamismo del mercado.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/iva-del-15-cumple-un-ano-en-ecuador-estas-son-las-cifras/>

En Ecuador, a partir del 1 de junio de 2025 el precio de la leche aumenta oficialmente: el litro de leche cruda sube a USD 0,5043 para productores y la leche UHT en funda se fija en USD 0,9624 para el consumidor.

A

El aumento del precio de la leche busca sostenibilidad productiva y justicia para el productor, pero genera presión en el presupuesto familiar y plantea el reto de equilibrar accesibilidad alimentaria y competitividad del sector lácteo.

<https://www.ecuavisa.com/noticias/economia/nuevo-precio-leche-ecuador-2025-DA9424702>

Un estudio del Banco Central del Ecuador determinó que la inseguridad afecta directamente la actividad empresarial, ya que cerca del 30 % de los negocios del país han sufrido pérdidas o gastos adicionales por delitos, obligándolos a invertir hasta el 3 % de sus ingresos en medidas de protección

A

La inseguridad impacta negativamente en la actividad económica, ya que obliga a las empresas a destinar más recursos a su protección y reduce sus ingresos, esto debilita la inversión, el empleo y el crecimiento productivo del país.

<https://www.primicias.ec/economia/estudio-bce-negocios-inseguridad-delincuencia-gastos-perdidas-105848/>

SOCIAL

El Banco Mundial aprobó un financiamiento de 110 millones de dólares para fortalecer los programas de protección social en Ecuador enfocados en apoyar a familias vulnerables, mejorar el desarrollo infantil y enfrentar los efectos del cambio climático.

O

Esta inversión refuerza el compromiso internacional con el bienestar social del país y busca reducir la pobreza mediante políticas sostenibles que promuevan la inclusión y la estabilidad económica en los sectores más necesitados.

<https://www.eloriente.com/articulo/el-banco-mundial-destino-110-millones-para-proteccion-social-en-ecuador/49196>

TECNOLÓGICO

El programa EmpoderaTech Ecuador, presentado por el Ministerio de Telecomunicaciones en octubre de 2025, busca apoyar a emprendedores y pequeñas empresas en su proceso de modernización digital mediante el uso de nuevas tecnologías, capacitación y herramientas de innovación.	O	Esta propuesta impulsa el desarrollo tecnológico del país, mejora la competitividad de los negocios locales y facilita que más ecuatorianos accedan a oportunidades en la economía digital.	https://www.telecomunicaciones.gob.ec/gobierno-nacional-impulsa-la-transformacion-digital-con-el-programa-empoderatech-ecuador
60 empresas de Ecuador y Argentina participaron en el evento Match Empresarial 2025, con el fin de fortalecer la cooperación comercial y tecnológica entre ambos países, impulsando nuevas oportunidades de negocio	O	Este encuentro fomenta el intercambio empresarial y la innovación, permitiendo que las compañías ecuatorianas amplíen sus alianzas internacionales y fortalezcan su competitividad en el mercado regional.	https://ccq.ec/mas-de-60-empresas-de-ecuador-y-argentina-conectaron-sus-negocios-en-el-match-empresarial-2025

ECOLÓGICO

Más de 578 empresas ecuatorianas participan en el Programa Ecuador Carbono Cero (PECC), midiendo y reduciendo su huella de carbono para cumplir con estándares de sostenibilidad ambiental.	O	El compromiso del sector privado con la reducción de emisiones refuerza la responsabilidad ambiental y posiciona al país como referente regional en economía verde y producción sostenible.	https://youtopiaecuador.com/em-presas-ecuador-programa-carbono-cero-conservacion
---	---	---	---

LEGAL

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales en Ecuador establece que las empresas deben asegurar el manejo responsable de la información, garantizando la seguridad, la confidencialidad y el consentimiento expreso de los titulares de los datos.	O	Esta legislación impulsa una cultura de transparencia y responsabilidad en el uso de la información, promoviendo la confianza digital y reforzando la credibilidad de las empresas que cumplen con las normas de protección de datos.	https://russellbedford.com.ec/ley-de-proteccion-de-datos-personales-en-ecuador
---	---	---	---

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

8.7. Anexo 7: Cinco fuerzas de Porter

"Cinco Fuerzas de Porter"

Cinco Fuerzas de Porter	Detalle	Fuente
Rivalidad entre competidores existentes	• Existe una competencia elevada frente a marcas industriales como Toni y Alpina. • Estas empresas ofrecen bebidas de avena listas para el consumo, con una amplia distribución nacional. • Avena Polaca S.A. necesita fortalecer su presencia digital y mejorar su participación en puntos de venta formales.	Corporación Favorita. (2025). <i>Catálogo Supermaxi – Bebidas de avena y alternativos lácteos</i>. https://www.supermaxi.com/categoria-producto/lacteos/alternativos-lacteos-lacteos/avena-alternativos-lacteos-lacteos/
Poder de negociación de los clientes	• Los consumidores buscan productos naturales y nutritivos. • Existe una alta sensibilidad al precio en los sectores socioeconómicos medios. • Se evidencia una preferencia por presentaciones accesibles y prácticas, lo cual influye en la decisión de compra.	Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2018). <i>Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT)</i>. https://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/
Poder de negociación de proveedores	• La variación en los precios de la avena afecta directamente los costos de producción. • Las compras en pequeños volúmenes reducen el poder de negociación frente a los proveedores. • Establecer alianzas con productores locales puede mejorar la estabilidad de los precios y la calidad de los insumos.	Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). <i>Boletín de precios agrícolas</i>. https://www.agricultura.gob.ec/documentos/ Banco Central del Ecuador. (2024). <i>Reportes de inflación y comercio exterior</i>. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/

Amenaza de nuevos competidores	• Existe la necesidad de ingresar a nuevos canales de comercialización, como el canal moderno (supermercados y tiendas digitales). • Se identifica una falta de estrategias sólidas en redes sociales, lo que permite que otras empresas conecten mejor con el público joven. • La ausencia de contratos formales y políticas con proveedores limita la eficiencia en la cadena de suministro. • Falta una actualización constante en las tendencias del mercado, especialmente en productos saludables, sin lactosa, bajos en grasa y en azúcar.	Amenaza de nuevos competidores Cámara de Comercio de Quito. (2024). <i>Publicaciones sobre emprendimiento e innovación</i>. https://ccq.ec/publicaciones/
Amenaza de productos sustitutos	• Existe la posibilidad de aparición de productos similares que compitan directamente con la avena líquida. • Se evidencia una escasa diversificación en el portafolio de productos. • Falta una comunicación clara sobre los beneficios y la identidad de marca. • El consumidor actual valora la nutrición, la practicidad y la naturalidad del producto. • Es necesario reforzar el valor artesanal y tradicional de la marca para diferenciarla frente a los sustitutos.	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2024). <i>Publicaciones sobre alimentación saludable</i>. https://www.fao.org/ecuador/publicaciones/es/ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). <i>Estadísticas de consumo de hogares</i>. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

8.8. Anexo 8 Entrevista Gerente General

Entrevista Gerente General

INTRODUCCIÓN	Presentación del entrevistador y del propósito de la entrevista - Breve explicación del proyecto de disertación y su relevancia. - Contexto sobre Avena Polaca S.A. y su interés en optimizar la entrega de valor al mercado meta. Asegurar la confidencialidad de las respuestas - Declarar que la información proporcionada será tratada con confidencialidad. Solicitud de permiso para grabar la entrevista (si aplica) - Confirmar si el entrevistado acepta que se registre la conversación.
PERFIL DEL ENTREVISTADO	Cargo o función dentro de la empresa: Gerente General Tiempo de experiencia en el área: 20 años de experiencia laboral dentro de la empresa.
PERCEPCION DEL MERCADO META	¿Quién considera usted que es el cliente típico de Avena Polaca S.A.? ¿Qué necesidades o problemas principales busca satisfacer la empresa al mercado meta?
PROPUESTA DE VALOR	¿Qué considera usted que hacen únicos a los productos de Avena Polaca S.A.? ¿Considera usted que la propuesta de valor es comprendida por los clientes? ¿Por qué? ¿Qué atributos o beneficios del producto considera usted que los clientes valoran más?

ESTRATEGIA DE MARKETING ACTUAL	• ¿Qué canales de comunicación y promoción se utilizan actualmente? • ¿Qué estrategias se han implementado para captar y fidelizar clientes?
IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y RETOS	• ¿Qué oportunidades percibe en el mercado para mejorar la entrega de valor? • ¿Qué cambios sugeriría en las estrategias de marketing actuales?
CIERRE	• Agradecimiento por el tiempo y la colaboración. • Confirmar si sería posible un seguimiento en caso de necesitar aclaraciones.

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

8.9. Anexo 9: FODA

"Matriz FODA"

Fortaleza	Oportunidades
- El producto es 100% natural, libre de conservantes y preservantes. Capacidad máxima de producción, permitiendo atender una alta demanda de manera eficiente sin comprometer la calidad. - La empresa cuenta con un posicionamiento de marca, ya que ha tenido una buena aceptación en el mercado y trascendencia en el tiempo. - La empresa cuenta con liquidez, ya que mantiene una política de crédito de 1 a 3 días, lo que permite cumplir con pagos a proveedores y otras obligaciones oportunamente. - El producto es accesible al precio que la mayoría de clientes prefieren; es un producto con características similares, pero a un menor precio sin sacrificar la calidad y satisfaciendo sus necesidades.	- Posibilidad de exportar el producto, tras experiencias favorables en degustaciones y pruebas piloto. - Diversificación de productos, para que sea más beneficioso en su margen de utilidad tanto a la empresa como a los clientes. - Expansión del mercado, dirigido a un target medio alto con otros productos, como supermercados con características específicas al público dirigido. - Buen manejo tecnológico de community manager, establecimiento de un equipo de trabajo donde haya desarrollo, innovación e identidad en valores de comunicación. - Nuevas políticas gubernamentales que incentivan el desarrollo productivo.
Debilidades	Amenazas
- Actualmente es un monoprodueto, siendo esto un riesgo, ya que, si las ventas bajan o existen nuevas tendencias similares, los ingresos caen drásticamente. - Falta de estructura organizacional, afectando a que los trabajadores no sepan sus funciones, poca comunicación activa. - Poca planificación en el establecimiento. - Deficiencia publicitaria, ya que no hay un buen manejo de redes sociales, en donde se realice un plan organizado. - Cambio generacional de directivos, ya que existe falta de ejecución en el plan descrito.	- Cambios en las políticas tributarias, donde la Ley de Régimen Tributario Interno está en constante actualización. - Nueva competencia con productos innovadores y precios competitivos. - Contratación de personal no idóneo en un puesto de alta exigencia, conlleva a que tome malas decisiones y de mala calidad, afectando a la compañía. - Aumento de la materia prima como la leche, debido a la actual exportación a otros países, haciendo que se encarezca.

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

Nota: El análisis FODA sintetiza la información interna y externa para definir estrategias orientadas a aprovechar fortalezas y oportunidades, y minimizar debilidades y amenazas.

Tabla elaborada por el autor (2025).

8.10. Anexo 10: Segmentación de Mercado

" Segmentación de Mercado"

Demográfico	Geográfico	Psicográfico	Conductual
• Sexo: Masculino/ Femenino • Edad: 20-39 años • Nivel educación: Media y superior • Ingresos económicos mensuales: \$460 a \$1000 • Clase social: Bajo y Medio	• País: Ecuador • Ciudad: Santo Domingo Tsáchilas • Zona Urbana	• Personalidad del consumidor: Interesado en alimentación natural, calidad y el precio • Valores Personales: Aprecian el sabor y la calidad, mostrando preferencia por productos naturales, frescos y libres de conservantes o preservantes	• Frecuencia de compra: Una vez al mes y una vez por semana • Estilo de vida: Personas que prefieren productos locales, naturales y sin conservantes • Beneficios: Alimentos sanos nutritivos y de buena calidad. • Preferencia de compra: Compra habitual en panaderías puntos de venta autorizados

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

8.11. Anexo 11. Marketing Mix

Estrategia producto



Precio

Costo de Producción

$$C.P = MP + MO + CIF$$

$$C.P = 0,14 + 0,02 + 0,04$$

$$C.P = 0,20$$

Gastos

$$\text{Gasto} = G. A + G. V + G. P$$

$$\text{Gasto} = 0,07 + 0,05 + 0,01$$

$$\text{Gasto Total} = 0,14$$

Costos totales

$$\text{Costo Total} = CP + G. T$$

$$\text{Costo Total} = 0,34$$

Margen De Rentabilidad 12%	0,07
----------------------------	------

Precio Ex Fabrica	0,41
-------------------	------

Cadena Comercial 32%	0,19
----------------------	------

Precio de Venta	0,60
------------------------	-------------

Presentación Plazas



Presentación Promoción



8.12. Anexo 12: Plan de acción

Plan de acción detallado

CODIGO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	META	INDICADOR
CC001	Incorporar 4 nuevos sabores de Avena Polaca elaborados con insumos naturales y nutritivos de alta calidad en un periodo de 8 meses reforzando la identidad innovadora de la marca.	DIVERSIFICACIÓN Desarrollar nuevos sabores de Avena Polaca y darlos a conocer al público objetivo mediante degustaciones	Realizar degustaciones de los sabores Café, Chocolate, Fresa y Piña, los cuales están preparados con leche 100% natural con un bajo nivel de azúcar, ajustándose a las preferencias del público objetivo.	Incrementar 4 nuevos sabores de Avena Polaca dirigidos al público objetivo durante los primeros ocho meses	$\frac{\text{Nuevos sabores}}{\text{Total de sabores actuales}}$
CC002	Lanzar el producto en presentaciones de 165g a un precio competitivo de \$0,60 centavo asegurando una rentabilidad adecuada y agregando el sabor como diferencial del producto regular	PENETRACIÓN DE PRECIO Comunicar de manera asertiva el precio de los nuevos sabores	Medir el crecimiento y la penetración del producto con el nuevo precio semana a semana con incrementos de venta	Impulsar la aceptación del precio de 0,60 a través de degustaciones y impulsaciones y publicidad.	<i>Precio = 20% por encima del producto regular</i>

CC003	Implementar la distribución de los nuevos sabores en el canal moderno, y canal tradicional posicionando la marca y alcanzando una participación del 10% del total de ventas de la marca en este canal en un plazo de tres meses	DESARROLLO DE MERCADO Codificación los sabores en dos cadenas en el primer año y codificar en el 100% en el tradicional.	Formar convenios con la corporación el rosado.	Lograr firmar al menos dos alianzas con la corporación el rosado y la favorita.	$\frac{\text{ventas del portafolio de canal moderno primer año}}{\text{ventas totales}}$
CC004	Diseñar un plan de Lanzamiento de nuevos sabores en Redes, pagina, web, radio y punto de venta (POP) que permita incrementar el reconocimiento y aceptación de los nuevos sabores, sobresaliendo en su valor diferencial y generando interés hacia el público objetivo	PENETRACIÓN DE MERCADO Establecer el plan de lanzamiento los primeros 90 días de los productos	fortalecer la comunicación con influencers foodies, lifestyle para generar creación de contenido.	Colocar al menos 80% de los puntos el material POP de los nuevos sabores	$\frac{POP\ colocado}{Total\ de\ puntos\ de\ venta}$

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

Cronograma anual de ejecución del plan de acción de Avena Polaca S.A. para el año 2026

CODIGO	CRONOGRAMA PARA EL AÑO 2026											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CC001												
CC002												
CC003												
CC004												

Fuente: Elaborado Romero K. y Vargas C. (2025)

Nota: El cronograma se elabora en función de los códigos CC001, CC002, CC003 y CC004 definidos previamente en el “Plan de acción detallado de Avena Polaca S.A.” (Tabla 20). Tabla elaborada por el autor (2025).