



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN NEGOCIO  
DE ENSALADAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera Comercial mención en Administración de Empresas

Profesora Guía  
María Cristina Gomezjurado Jarrín

Autora  
Katerine Alexandra Salazar Vaca

Año  
2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

María Cristina Gomezjurado Jarrín  
Magíster en Administración y Dirección de Empresas  
Ingeniera Comercial  
C.C.: 171207581-9

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Katerine Alexandra Salazar Vaca

C.C.: 100356834-0

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios por bendecirme cada uno de estos días durante la realización de mi trabajo de tesis

En especial agradezco a mis padres por brindarme su ayuda incondicional ya que ellos siempre han sido mi fortaleza, gracias por haber depositado en mí su confianza en cada reto de mi vida sin dudar de mi capacidad y demostrar mi esfuerzo logrado

Todos han aportado con un granito de arena, que de una u otra forma estuvieron conmigo, y es por ello que a todos y cada uno de ustedes les dedico todo el esfuerzo, sacrificio y tiempo que entregué a este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis a mi madre por creer en mí, quien ha sido la persona que me ha dado la mano en momentos duros, quien siempre estuvo conmigo no solo en la carrera universitaria si no, durante toda la vida, motivándome para alcanzar y luchar por mis objetivos propuestos.

A mi padre, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación, y de total entrega

A mi hermana que con una abrazo incondicional me motivaba y recordaba que detrás de cada esfuerzo existe el éxito

Cada triunfo logrado será dedicado a mis padres que siempre serán mi pilar fundamental para lograr cada meta, agradezco por sus enseñanzas que día a día me brindan, este es el fruto de lo han sembrado.

## RESUMEN

El presente estudio contiene el plan de negocios sobre la empresa Fruti'k. Esta empresa se dedica a la venta de ensalada de frutas al peso. Está ubicada en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura, específicamente en la ciudad de Atuntaqui. El negocio iniciará con 5 personas, y un capital de \$ 50.000.

La ventaja competitiva del producto específico es la alimentación saludable, con fruta preparada en peso, es decir, un local donde el consumidor pueda elegir la combinación que prefiera, y pagar por su peso.

La competencia directa de este negocio son “El Almendro” y “El Pacífico”, que ofrecen un producto similar a la elaboración de este plan de negocios, pero no lo venden al peso. Entre las oportunidades que presenta este negocio, está la preocupación de las personas por su salud, especialmente por el consumo de alimentos saludables. Además, la ciudad de Atuntaqui es una de las más visitadas por turistas nacionales y extranjeros por su actividad económica que son los textiles, con el 7,35% de visitas a nivel nacional, después de Quito y las islas Galápagos. Esto se constituye en una importante oportunidad para el desarrollo de la actividad planteada.

Por tanto, se presenta un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental, destacándose, entre otros datos, la economía estable, aunque con una marcada dependencia del petróleo, el crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo, la apertura a la tecnología digital, y otros factores que posibilitan la descripción de la compañía y el concepto de negocio, la estructura legal, la descripción del producto o servicio específico, entre otros puntos. También se desarrolla la investigación de mercado, especificando el mercado objetivo, la segmentación del mercado, el análisis de la oferta, la demanda, los proveedores y las tendencias, entre otros puntos. Como siguientes puntos, se presenta el plan de mercadeo, el plan de operaciones, especificando los requerimientos de materia prima, personal, y otros. Con

estos datos, se elabora el cronograma, los riesgos, el plan financiero y la propuesta del negocio, con lo que se evidencia la viabilidad del negocio propuesto.

## ABSTRACT

This study contains the business plan of the company Fruti'k. This company sells fruit salad by weight. It is located in Canton Antonio Ante, Imbabura province, specifically in the city of Atuntaqui. The business shall start with 5 people and a capital of \$50,000.

The competitive advantage of the specific product is healthy food, with fruit prepared by weight; that is to say, a place where the consumer can select the combination they prefer and pay according to its weight.

The direct competitors to this business are "El Almendro" and "El Pacífico", which offer a product similar to this elaborated business plan, although they do not sell by weight. Among the opportunities which this business presents is the concern people have for their health, especially regarding the consumption of healthy foods. Additionally, the city of Atuntaqui is one of the most visited by national tourists and foreigners because of its economic activity, i.e. textiles, with 7.35% of visits at the national level, behind Quito and the Galapagos Islands. This constitutes an important opportunity for the development of the planned activity.

Therefore, a political, economic, social, technological, and environmental analysis is presented. It highlights, among other things, the stable economy, albeit with a marked dependence on oil; the growth of the middle class and its purchasing power; the opening of digital technology; and other factors which enable the description of the company and the business concept, legal structure, description of the specific product or service, etcetera. Market research is also developed, specifying the target market, market segmentation, analysis of the supply, demand, suppliers and trends, among other points. The following areas present the marketing plan and operations plan, specifying the requirements of raw material, personnel, and others. With this data, a schedule, risks, the financial plan and the business proposal are elaborated, with which the viability of the proposed business is made evident.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Aspectos Generales .....	1
1.1.1	Antecedentes .....	1
1.2	Objetivos .....	2
1.2.1	Objetivo General .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos .....	2
1.3	Hipótesis.....	3
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	4
2.1	La Industria .....	4
2.1.1	Tendencias.....	6
2.1.2	Estructura de la Industria .....	7
2.1.2.1	Servicios .....	7
2.1.2.2	Otras Actividades de Servicios.....	7
2.1.2.3	Competencia .....	8
2.1.2.4	Cadena de Valor de la Industria.....	8
2.1.3	Macroentorno de la Industria .....	9
2.1.3.1	Aspecto Social.....	9
2.1.3.2	Aspectos Económicos .....	11
2.1.3.3	Aspectos Políticos .....	18
2.1.3.4	Aspecto Tecnológico .....	21
2.1.3.5	Aspecto Medio Ambiente .....	22
2.1.3.6	Aspecto Legal.....	22
2.1.4	Las 5 Fuerzas de Porter.....	23
2.1.4.1	Poder de Negociación de los Compradores.....	24
2.1.4.2	Poder de Negociación de los Proveedores .....	24
2.1.4.3	Rivalidades entre nuevos Competidores.....	25
2.1.4.4	Productos Sustitutos .....	26
2.1.4.5	Rivalidad entre Competidores .....	27
2.2	La Compañía y el Concepto de Negocio .....	27
2.2.1	La Idea y el Modelo de Negocio.....	28
2.2.2	Estructura Legal de la Empresa.....	28
2.2.3	Misión, Visión, Objetivos, Valores .....	28
2.2.3.1	Misión .....	28
2.2.3.2	Visión.....	28
2.2.3.3	Objetivos Organizacionales.....	29
2.2.3.4	Valores .....	30
2.3	Análisis FODA.....	30
2.4	Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) .....	33

3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	35
3.1	Investigación de Mercados.....	35
3.1.1	Introducción.....	35
3.1.2	Definición del Problema Gerencial.....	35
3.1.3	Definición del Problema de Investigación .....	35
3.1.4	Objetivos de Investigación .....	36
3.1.4.1	Objetivo General .....	36
3.1.4.2	Objetivos Específicos .....	36
3.1.5	Fuentes de información.....	36
3.1.6	Necesidades de Información.....	37
3.1.7	Cuadro de Hipótesis.....	38
3.1.8	Diseño de Investigación de Mercado .....	39
3.1.8.1	Investigación Cualitativa.....	39
3.1.8.2	Grupo Focal.....	39
3.1.8.3	Investigación Cuantitativa .....	41
3.2	Mercado Relevante y Cliente Potencial .....	59
3.2.1	Mercado Objetivo .....	59
3.2.2	Segmentación del Mercado .....	60
3.2.2.1	Demográfica .....	60
3.2.2.2	Geográfica .....	61
3.2.2.3	Tipo de Empresa y Volumen de Ventas.....	62
3.2.2.4	Sectores Productivos .....	62
3.3	Tamaño de Mercado y Tendencias .....	62
3.3.1	Demanda.....	63
3.4	Competencia .....	63
3.4.1	Servicios Sustitutos .....	66
3.4.2	Servicios Complementarios .....	67
3.5	Participación de Mercados y Pronóstico de Venta del Negocio.....	67
3.6	Evaluación del Mercado Durante la Implementación.....	71
3.7	El Producto o Servicio.....	71
3.8	Estrategia del Ingreso al Mercado y Crecimiento .....	71
4.	PLAN DE MERCADEO.....	72
4.1	Estrategia General de Marketing .....	72
4.1.1	Objetivo General .....	72
4.1.2	Objetivos Específicos .....	72
4.2	Marketing Mix.....	73
4.2.1	Producto y Servicio .....	73
4.2.1.1	Ciclo de Vida del Producto .....	73
4.2.1.2	Nivel de Servicio.....	74
4.2.1.3	Política de Servicios al Cliente y Garantías .....	75
4.2.2	Políticas de Precios.....	75
4.2.2.1	Táctica de Ventas.....	77

4.2.3	Plaza .....	77
4.2.3.1	Distribución.....	77
4.2.4	Promoción y Publicidad.....	77
4.2.4.1	Promoción .....	77
4.2.4.2	Publicidad.....	78
4.2.4.3	Estrategia de Desarrollo de Marca.....	78
4.3	Slogan.....	79
<b>5.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>80</b>
5.1	Estrategias de Operación .....	80
5.1.1	Tiempos y Procesos.....	80
5.2	Ciclo de Operaciones.....	81
5.2.1	Cadena de Valor de la Empresa .....	81
5.2.2	Flujogramas de Procesos de Elaboración de Ensalada de Frutas .....	82
5.3	Requerimientos de Equipos y Herramientas.....	83
5.4	Requerimientos de Materia Prima .....	84
5.5	Instalaciones y Mejoras.....	87
5.6	Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico.....	88
5.7	Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios .....	89
5.7.1	Almacenamiento .....	89
5.7.2	Manejo de Inventario.....	90
5.8	Aspectos Regulatorios y Legales.....	90
<b>6.</b>	<b>EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>93</b>
6.1	Estructura Organizacional.....	93
6.2	Personal clave y sus Responsabilidades.....	93
6.2.1	Equipo de Trabajo y Descripción de Funciones.....	94
6.2.1.1	Administrador .....	94
6.2.1.2	Contador.....	95
6.2.1.3	Jefe de Cocina .....	96
6.2.1.4	Mesero .....	97
6.2.1.5	Cajero.....	98
6.3	Compensación Administrativa y Propietaria.....	99
6.4	Política de Empleo y Beneficios .....	100
6.4.1	Política de Contratación .....	101
6.4.2	Política de Empleo .....	102
6.4.3	Política Salarial .....	102

7.	CRONOGRAMA GENERAL.....	103
7.1	Actividades Necesarias para Poner en Marcha el Negocio.....	103
7.2	Diagrama de GANTT .....	104
7.3	Riesgos e Imprevistos.....	105
8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	106
8.1	Supuestos y Criterios utilizados .....	106
8.2	Riesgos y Problemas Principales .....	107
9.	PLAN FINANCIERO.....	109
9.1	Inversión Inicial.....	109
9.2	Fuente de Ingresos.....	114
9.3	Gastos, Costos Fijos y Variables.....	115
9.3.1	Costos fijos.....	115
9.3.2	Costos Variables .....	115
9.3.3	Gastos.....	117
9.4	Estado de Resultados Proyectado .....	119
9.5	Estado de Situación Actual.....	120
9.6	Flujo de Caja Actual Proyectado.....	120
9.7	Punto de Equilibrio.....	121
9.8	Elasticidad de la Demanda.....	124
9.9	Índices Financieros.....	125
9.9.1	Indicadores de Liquidez .....	125
9.9.2	Indicadores de solvencia.....	125
9.9.3	Indicadores de Utilización de Activos.....	126
9.9.4	Indicadores de rentabilidad .....	126
9.10	Valor Actual Neto (VAN).....	127
9.11	Evaluación .....	129
10.	PROPUESTA DEL NEGOCIO.....	130
10.1	Financiamiento Deseado .....	130
10.2	Estructura de Capital y Deuda Buscada .....	130
10.3	Capitalización.....	130
10.4	Uso de Fondos .....	131
10.5	Retorno para el Inversor.....	131

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	132
11.1 Conclusiones.....	132
11.2 Recomendaciones .....	133
REFERENCIAS.....	135
ANEXOS .....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor.....	8
Figura 2. Evolución de PIB en Ecuador .....	14
Figura 3. Evolución del % de crecimiento del PIB en Ecuador de 2007 - 2014.....	14
Figura 4. Evolucion de la Tasa de Inflacion en Ecuador de 2007 - 2014.....	16
Figura 5. Evolución del desempleo.....	17
Figura 6. Las 5 fuerzas de Porter.....	23
Figura 7. Género .....	46
Figura 8. Edad.....	47
Figura 9. Estado Civil .....	48
Figura 10. Número de hijos.....	49
Figura 11. Ocupación.....	50
Figura 12. Consumo de ensaladas.....	51
Figura 13. Expectativas de la frutería .....	52
Figura 14. Lugar de preferencia .....	53
Figura 15. Acompañado de la ensalada .....	54
Figura 16. Disponibilidad de pago .....	55
Figura 17. Forma de pago .....	56
Figura 18. Productos adicionales .....	57
Figura 19. Motivo de consumo .....	58
Figura 20. Fruterías de Atuntaqui .....	59
Figura 21. Mapa de la provincia de Imbabura .....	61
Figura 22. Ventas por año en unidades.....	68
Figura 23. Demanda y ventas estimadas .....	70
Figura 24. Ciclo de Vida del Producto .....	73
Figura 25. Logo de la empresa Fruti'k .....	79
Figura 26. Etapas de Procesos .....	80
Figura 27. Cadena de Valor.....	81
Figura 28. Macro localización del Negocio .....	88

Figura 29. Micro localización del negocio.....	88
Figura 30. Estructura organizativa de la empresa Fruti'k .....	93
Figura 31. Diagrama de Gantt .....	105
Figura 32. Representación gráfica del Punto de Equilibrio.....	123
Figura 33. Elasticidad de la Demanda.....	124
Figura 34. Estructura de cada USD de Ingreso.....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de las empresas según actividad .....	6
Tabla 2.	PIB de Ecuador del 2007 al 2014 en Mill/USD .....	13
Tabla 3.	Crecimiento del PIB (% anual).....	14
Tabla 4.	Índice de Inflación promedio en el 2015 .....	15
Tabla 5.	Tasa de inflación anual (%) período 2010-2014.....	16
Tabla 6.	Agricultura, Valor Agregado (%del PIB anual), período 2010- 2014.....	16
Tabla 7.	Estructura de la tasa de descuento a enero de 2015 .....	19
Tabla 8.	Evaluación de Factores Externos.....	34
Tabla 9.	Cuadro de Hipótesis .....	38
Tabla 10.	Valores de Confianza más usuales.....	45
Tabla 11.	Género .....	46
Tabla 12.	Edad.....	47
Tabla 13.	Estado civil.....	48
Tabla 14.	Número de Hijos .....	49
Tabla 15.	Ocupación.....	50
Tabla 16.	Consumo de ensaladas .....	51
Tabla 17.	Expectativas de la frutería .....	52
Tabla 18.	Lugar de preferencia.....	53
Tabla 19.	Acompañado de la ensalada .....	54
Tabla 20.	Disponibilidad de pago .....	55
Tabla 21.	Forma de pago .....	56
Tabla 22.	Productos adicionales.....	57
Tabla 23.	Motivo de consumo.....	58
Tabla 24.	Fruterías de Atuntaqui .....	59
Tabla 25.	Rangos de edad .....	61
Tabla 26.	Precios promedio de los productos de la heladería "El Pacífico" .....	64
Tabla 27.	Total diario, mensual y anual aproximado .....	64
Tabla 28.	Precios de los productos de la heladería "El Almendro" .....	65

Tabla 29. Total anual aproximado .....	66
Tabla 30. Histórico de Ventas Anuales en Unidades 2010 – 2014 de las Heladerías (El Almendro y El Pacífico) .....	67
Tabla 31. Pronóstico de ventas según las ventas históricas de ambos competidores (método de mínimos cuadrados) .....	68
Tabla 32. Pronóstico de Ventas.....	70
Tabla 33. Precios promedio en el Mercado donde se desarrolla .....	76
Tabla 34. Precio propuesto según precio promedio de cada producto que se ofertará.....	76
Tabla 35. Precios proyectados según índice de inflación promedio (4.02%) .....	76
Tabla 36. Tabla de tiempos .....	80
Tabla 37. Cadena de Valor. Definición .....	81
Tabla 38. Flujogramas de Procesos de Elaboración de Ensalada de Frutas.....	82
Tabla 39. Activos necesarios para puesta en marcha de negocio .....	83
Tabla 40. Frutas a utilizar. Características Nutritivas .....	84
Tabla 41. Personal del negocio y sus responsabilidades.....	93
Tabla 42. Remuneración a personal en el primer año y beneficios establecidos por la ley. ....	99
Tabla 43. Cronograma general.....	103
Tabla 44. Actividades y Tiempos de Duración .....	104
Tabla 45. Riesgos e Imprevistos que Afecta al Cronograma Propuesto .....	105
Tabla 46. Activos Fijos Tangibles .....	109
Tabla 47. Gastos de Constitución y Permisos de Funcionamiento .....	111
Tabla 48. Activos Diferidos .....	111
Tabla 49. Depreciación de Equipos y Amortización de Activos Diferidos .....	111
Tabla 50. Inversión Necesaria .....	112
Tabla 51. Amortización del Préstamo Bancario.....	112
Tabla 52. Resumen del préstamo.....	113
Tabla 53. Ingresos proyectados 2016 – 2020 .....	114
Tabla 54. Mano de Obra Directa a la producción .....	115

Tabla 55. Costos Indirectos de Fabricación Fijos.....	115
Tabla 56. Material directo, producto: ensalada de frutas 1 libra.....	116
Tabla 57. Costos Indirectos de Fabricación Variables .....	116
Tabla 58. Vestuario de Producción.....	117
Tabla 59. Gastos de Salario Administrativo y de Ventas.....	117
Tabla 60. Gastos de operación Totales .....	118
Tabla 61. Materiales de oficina.....	118
Tabla 62. Materiales de aseo y limpieza Ventas .....	118
Tabla 63. Estado de resultado proyectado .....	119
Tabla 64. Estado de situación inicial .....	120
Tabla 65. Flujo de caja proyectado 2015 – 2019.....	121
Tabla 66. Representación del punto de equilibrio .....	123
Tabla 67. Elasticidad del Precio de la Demanda .....	124
Tabla 68. TMAR.....	127
Tabla 69. Valor Actual Neto.....	127
Tabla 70. Tasa Interna de Retorno.....	128
Tabla 71. Período de recuperación .....	128
Tabla 72. Relación costo beneficio.....	128
Tabla 73. Estructura del capital del negocio.....	130
Tabla 74. Estructura Aporte de los socios .....	131

# 1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1.1 Antecedentes

Como todo negocio, la propuesta en este documento se fundamenta en la oportunidad que genera un mercado específico, el de la ciudad de Atuntaqui en la provincia de Imbabura, con base en los siguientes parámetros (OMS, 2013):

- Existe una notable preocupación de los organismos internacionales y regionales de salud por el consumo insuficiente de frutas y verduras, especialmente en las poblaciones económicamente vulnerables, y específicamente en las nuevas generaciones.
- Los gobiernos de América Latina y otras regiones asumieron diversos compromisos para estimular el consumo interno de frutas y verduras.
- El consumo frecuente de frutas y verduras contribuye significativamente a prevenir diversas enfermedades crónicas, como la diabetes, hipertensión y sobrepeso, e incluso diversos tipos de cáncer, pero también contribuye a mitigar las complicaciones cuando éstas se presentan.

A ello, se suma que el Gobierno del Ecuador, en su Plan Nacional del Buen Vivir, declara con alta prioridad el mejoramiento de las condiciones alimentarias de la población, debiendo a esto estimular el consumo de frutas y verduras, especialmente en niños, niñas y adolescentes, como un camino obligatorio para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población (SENPLADES, 2012, pp. 20-30).

En el mercado existen diversas campañas de nutrición y salud, considerando que en la actualidad existe un gran incremento de personas quienes cuidan de su alimentación y por esta razón es donde nació la idea de este negocio.

Existen diversas campañas de nutrición y salud, considerando que a diario se extiende el número de personas que cuidan su alimentación, por tanto es una oportunidad para implementar este negocio.

Este negocio será implementado en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura, tomando en cuenta la inexistencia en dicha urbe de un negocio de estas características, aunque existen locales de venta tradicional de fruta preparada.

El modelo de negocio se basa específicamente en la venta de ensaladas de fruta fresca, sin elementos químicos que alteren su composición. El cliente podrá escoger alrededor de 11 frutas a su disposición y como valor agregado podrán elegir entre más de 15 diversas golosinas y aderezos. La facilidad de disponer varias alternativas de frutas a su disposición da un valor agregado que garantiza la calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Generalmente, en los locales de expendio de comida rápida, y también los locales de venta de fruta preparada, no existe un sistema similar que permita a los clientes crear su propia combinación, sino que se presenta una combinación dada por el vendedor.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la implementación de un negocio de ensaladas de frutas preparadas al peso basado en el concepto de comida sana y rápida en la ciudad de Atuntaqui.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar la industria de alimentos preparados.

- Realizar la investigación del mercado para analizar la información sobre las tendencias y el comportamiento de los clientes, además el nivel de aceptación, competencia y el mercado en general.
- Elaborar un Plan de Marketing en el que se definan y tracen estrategias necesarias para posicionar el negocio en la ciudad de Atuntaqui.
- Diseñar el plan de operaciones que permite optimizar los recursos.
- Definir la estructura organizacional para el buen funcionamiento de la compañía.
- Elaborar un cronograma general para la ejecución del negocio.
- Elaborar el Plan Financiero, para analizar la factibilidad del negocio.
- Desarrollar la Propuesta de Negocio.

### **1.3 HIPÓTESIS**

El diseño de un plan de negocios posibilitará una correcta implementación de una empresa de ensaladas de frutas preparadas al peso, es viable y factible en términos económicos, técnicos y operativos, el mismo que será demandada por toda la población de la ciudad de Atuntaqui de nivel socio económico media, media alta y alta, esta afirmación se sustenta en:

- Las personas que se preocupan más de su salud.
- La elaboración de las ensaladas de frutas que posee todos los nutrientes de una forma natural.
- El macro-entorno nos manifiesta más oportunidades que amenazas.

## 2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 LA INDUSTRIA

En este capítulo se presenta una investigación y análisis de la industria a la que pertenece el negocio, así como sus tendencias, estructuras y factores regulatorios. Adicionalmente, se realiza un estudio de la compañía, el modelo del negocio, el servicio y la estrategia a manejarse en el ingreso al mercado. Este análisis permite contar con una estimación inicial del entorno en que se desenvolverá el negocio.

La Industria se define como un conjunto de actividades, unidades y procesos que tienen como objetivo fundamental transformar o convertir materias primas en productos terminados o semiterminados. Para el desarrollo de la industria, además de materias primas, se necesitan maquinarias productivas y recursos humanos (Cámara de Industria, 2015).

En la actualidad las industrias se pueden catalogar de acuerdo a la producción a que se dedica, por lo cual se tiene la siguiente clasificación básica:

**Industria Pesada:** Fábricas de enorme tamaño en las que se emplean grandes cantidades de materia prima y energía.

- Siderúrgicas: transformación de hierro.
- Metalúrgicas: transformación de otros tipos de metales diferentes al hierro.
- Cementeras: fabrican cemento y hormigón.

- Químicas: producen químicos de diferentes índoles, ácidos, fertilizantes, explosivos y otras sustancias.
- Petroquímicas: elaboración de combustibles y derivados.
- Automovilística: Fabricación y desarrollo de automóviles.

**Industria Ligera:** transforman las materias primas de diferentes estados, es decir, de forma bruta o semielaborada, en productos de consumo por parte de las personas y de las empresas de servicios.

- Alimenticia: utiliza los productos alimenticios, ya sean agrícolas, ganaderos y pesqueros para elaborar bebidas, conservas, etc.
- Aeroespacial: construcción de aeronaves.
- Textil: Se encarga de fabricar y diseñar tejidos de diferentes materias primas.
- Farmacéutica: se encarga de la elaboración y distribución de productos medicinales, destinados para la medicación y prevención de las diferentes enfermedades.
- Armamentística: Investigación, desarrollo, fabricación de armas, de instalaciones militares y de defensa.

**Industria de Punta:** es aquella industria que utiliza las tecnologías más avanzadas y recientes disponibles en el mercado, como se ve en los siguientes casos ilustrativos:

- Informática: desarrollo de software.
- Robótica.
- Astronáutica: Viajes y estudios espaciales.

Este estudio se centra en la industria alimentaria. Dentro de esta industria se incluyen las fases de transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación y comercialización.

Sus materias primas fundamentales son productos de origen vegetal y animal (Cámara de Industria, 2015).

### **Clasificación de Actividad Económica (CIIU)**

Este negocio, según la función económica que realiza se encuentra dentro de la siguiente clasificación:

**Tabla 1. Clasificación de las empresas según actividad**

<b>Sección</b>	<b>C</b>	<b>Industrias manufactureras</b>
<b>División</b>	C10	Elaboración de Productos alimenticios
<b>Grupo</b>	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
<b>Clase</b>	C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P

Tomado de: Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4.0)

#### **2.1.1 Tendencias**

Las tendencias en el consumo de frutas en Ecuador están enfocadas en productos de alta calidad y fresca, contribuyendo a mantener un buen estado de salud en los consumidores. El sector en el que se desarrolla la frutería propuesta ocupa en la actualidad un lugar reducido en el mercado de consumo. Sin embargo, se aclara que es uno de los sectores con mayor crecimiento durante el período 2011-2015, tanto en la producción como en la demanda, con el 7,1% y el 14,8%, respectivamente (Pro Ecuador, 2015). También es relevante el crecimiento de la comida sana, con un fuerte impulso desde el gobierno, tanto por campañas de concienciación como con la obligación de marcar los productos procesados con el semáforo nutricional.

Esta tendencia seguirá en alza, debido al cambio progresivo de los hábitos de alimentación de la población. Esto permite desarrollar e implementar ideas más relevantes e innovadoras de este tipo de negocio (Pro Ecuador, 2015).

### **2.1.2 Estructura de la Industria**

En toda empresa se debe tomar en cuenta todos los elementos externos del entorno en que se desarrolla, pues estos afectan la situación interna de la misma. Se deben considerar tanto el macro como el microentorno. Estos dos elementos son importantes pues derivan oportunidades y amenazas que la empresa deberá de aprovechar o manejar en intercambios en el mercado donde se desarrolla (Rincon Estratégico, 2015). La estructura de la industria está compuesta por los servicios, las otras actividades relacionadas, la competencia y la cadena de valor.

#### **2.1.2.1 Servicios**

Los servicios se caracterizan por ser un sector de alta dinámica en la economía ecuatoriana, y que incluye sectores tales como los servicios básicos (luz, agua potable y telefonía) la construcción, la banca y el comercio. De estos servicios, los que estarían directamente vinculados al negocio propuesto, son la banca, para el financiamiento del proyecto, el comercio, siendo el sector a que pertenecerá este proyecto, y los servicios básicos (García, 2009, pp. 40-45).

#### **2.1.2.2 Otras Actividades de Servicios**

Complementarios a los servicios antes mencionados, se tiene el transporte, que vinculará el negocio con los proveedores. También se destaca el uso de servicios eléctricos, agua potable, telefonía fija y celular, entre otros.

### 2.1.2.3 Competencia

El negocio propuesto prácticamente no tiene competencia, aunque se constató la existencia de dos locales tradicionales de venta de frutas y similares, Heladería “El Pacífico”, que ofrece helados de fruta, pero no ensaladas, y Heladería “El Almendro”, que ofrece ensaladas de fruta, pero no al peso, y sin opciones de combinación. Sobre estos negocios se expone en detalle en subtítulos posteriores, y que fue constatado por visita directa en la ciudad de Atuntaqui.

### 2.1.2.4 Cadena de Valor de la Industria

El siguiente esquema describe la cadena de valor que debería tener el negocio propuesto:

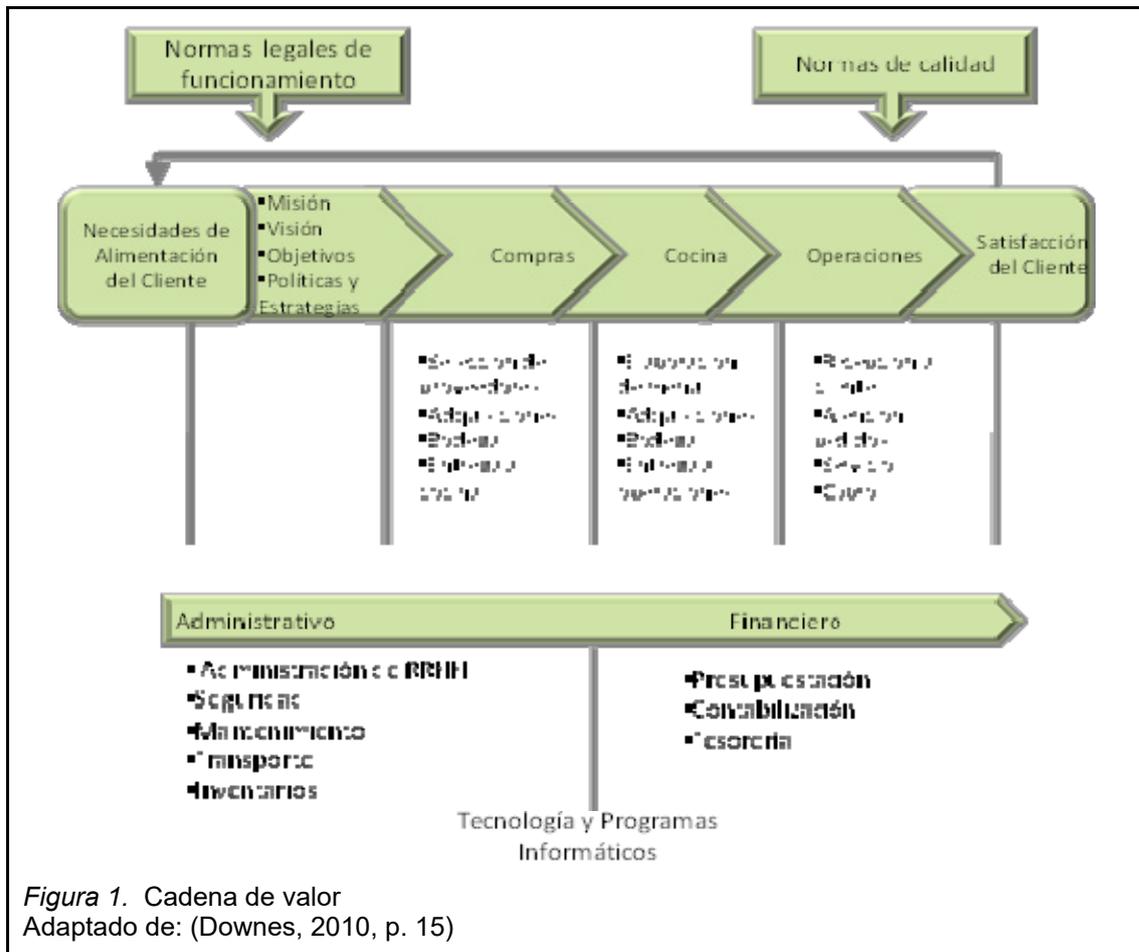


Figura 1. Cadena de valor  
Adaptado de: (Downes, 2010, p. 15)

### **2.1.3 Macroentorno de la Industria**

El Macroentorno de la industria o negocio son todas aquellas variables externas que afectan o modifican a la actividad empresarial. Estas variables afectan a la sociedad en general y sus actividades, encierran materias relativas a la población, normas legales y tecnológicas (García, 2009, pp. 40-45).

Es necesario realizar un buen análisis del Macroentorno de una empresa, pues conociendo la situación en que nos desenvolvemos, podremos resguardarnos o protegernos mejor de aquellas cuestiones que puedan afectar el negocio, aprovechando las situaciones que permitan un incremento de las ventas.

El macroentorno de la empresa se divide en las siguientes dimensiones:

- Entorno Socio Cultural;
- Entorno Económico;
- Entorno Político;
- Entorno Tecnológico;
- Medio Ambiente;
- Legal.

#### **2.1.3.1 Aspecto Social**

Las familias ecuatorianas se caracterizan por su interés en viajar y conocer su país. Esto se evidencia en el crecimiento del turismo interno que pasó de 3 a 4 millones el año 2005, a más de 10 millones en 2014 (Ministerio de Turismo, 2014). Esto abre las posibilidades para que numerosas personas se trasladen a la ciudad de Atuntaqui y tengan la oportunidad de degustar su gastronomía local, así como disfrutar de una opción diferente, que en este caso ofrece Fruti'k, con su propuesta de ensalada de frutas al peso. Dentro de los factores sociales encontramos (Corporación Financiera Internacional, 2014):

- La ciudad cuenta con una población tentativa para cubrir la demanda existente.
- La ciudad cuenta con una población joven que se interesa por su bienestar y su salud.
- La ciudad cuenta con mano de obra eficiente disponible.
- Población con cambios en hábitos de consumo.

La principal barrera que enfrenta el negocio para mejorar el consumo de frutas en la población es el precio, barrera difícil de superar. A esta barrera se une la idea por parte de la población de que las frutas no llenan, ni aportan energía y no son alimentos de primera necesidad (Pro Ecuador, 2015).

El factor poblacional incide de forma positiva en el negocio propuesto, debido a la demanda existente, por lo que se pueden abrir nuevos mercados en la ciudad.

### **Clase Media en Ecuador**

La clase media en el Ecuador creció de manera significativa durante el actual Gobierno, aunque la creación de algunos impuestos durante la gestión 2015 genera un clima de incertidumbre, y que deriva en la postergación de algunos gastos por parte de los ciudadanos. Sin embargo, esto afecta principalmente a los artículos de alto valor, como vehículos, vivienda, etc., mientras que gastos más cotidianos, como la alimentación, no fueron afectados significativamente (Corporación Financiera Internacional, 2014).

También es relevante el crecimiento de la clase media durante el período 2005-2014, que pasó de 14 a 35%, con el incremento del poder adquisitivo y un mayor consumo (Calderón, 2014).

Por otra parte, el Gobierno impone diversas medidas de carácter económico, principalmente, que encarece la adquisición de insumos, especialmente los importados, aunque en el mercado local es posible encontrarlos a precios accesibles (Corporación Financiera Internacional, 2014). En este contexto, además, se destaca la población joven ecuatoriana, específicamente aquella entre 20 y 35 años, que el año 2015 llegó al 37,8% (INEC, 2015). Asimismo, se debe considerar la población que viaja dentro del país, es decir, que participa del turismo interno, y que durante los últimos años, en promedio, representaron alrededor del 40% de la población total (El Mercurio, 2015). Específicamente, a la ciudad de Atuntaqui se desplazó alrededor del 7,35% de turistas a nivel nacional, especialmente en fechas festivas.

### **Desempleo en Ecuador**

Con relación al desempleo en Ecuador, se observa que en Diciembre de 2015 se tuvo el 6,07% de las mujeres y el 3,89% de los varones en edad de trabajar, se encuentran desempleados. Este dato indica un incremento con relación a Diciembre de 2014, de 1,2% para las primeras, y del 0,8% para los segundos (INEC, 2015). Si bien se observa un crecimiento en el desempleo, las cifras permiten optimismo con relación a esta variable.

#### **2.1.3.2 Aspectos Económicos**

La clase media en el Ecuador creció de manera significativa durante el actual Gobierno, aunque la creación de algunos impuestos durante la gestión 2015 genera un clima de incertidumbre, y que deriva en la postergación de algunos gastos por parte de los ciudadanos. Sin embargo, esto afecta principalmente a los artículos de alto valor, como vehículos, vivienda, etc., mientras que gastos más cotidianos, como la alimentación, no fueron afectados significativamente.

Por otra parte, el Gobierno impone diversas medidas de carácter económico, principalmente, que encarece la adquisición de insumos, especialmente los

importados, aunque en el mercado local es posible encontrarlos a precios accesibles (Corporación Financiera Internacional, 2014).

Dentro de los factores económicos que pueden afectar el negocio se encontró: (Revista Lideres, 2014):

- La inflación en el país ha ido incrementándose gradualmente del 2013 al 2015.
- El crecimiento productivo del país se evidencia en la estabilidad de materias primas y abaratamiento de los costos de las materias primas.
- El país ha reducido el índice de pobreza, ya que entre marzo de 2014 y marzo de 2015, este índice cae de 16,75% a 15,07%; la extrema pobreza varía en 0,03 p.p. de 3,87% a 3,90% (INEC, 2015). Por tanto, se incrementa los ingresos familiares, incrementando el consumo de esta parte de la población.

## **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) se considera como la principal variable económica de un país, considerándose como el valor de los bienes y servicios de uso generado por un país durante un periodo (Revista Virtual de Investigación Económica, 2014).

En el Ecuador la economía ha alcanzado un incremento sostenible en los últimos años. En 2012, 2013 y 2014 el crecimiento, el PIB alcanzó tasas de crecimiento de un 5,2%, 4,6% y 3.8%, respectivamente, aunque desacelerándose progresivamente el crecimiento de un año a otro, mas no el valor del PIB. (Banco Central del Ecuador, 2015)

El gobierno actual mantiene dentro de su política priorizar la erradicación de la pobreza y transformación de la matriz productiva del país, como forma de consolidar la economía y orientarla al conocimiento y la innovación. Con estas políticas a tener en cuenta por el país, el gasto y la inversión pública se incrementan al 21% del PIB en 2006 al 44% en 2013. Recursos destinados a programas y proyectos de inversión tanto en infraestructura energética como también en el transporte y en sectores sociales.

El crecimiento económico del país ha influenciado directamente en la disminución de los niveles de pobreza y aumento de la clase media, del 2006 al 2014 la pobreza medida por el ingreso tuvo una reducción de un 37.6% al 22.5% y la pobreza extrema presento un descenso de un 16.9% hasta el 7.7%.

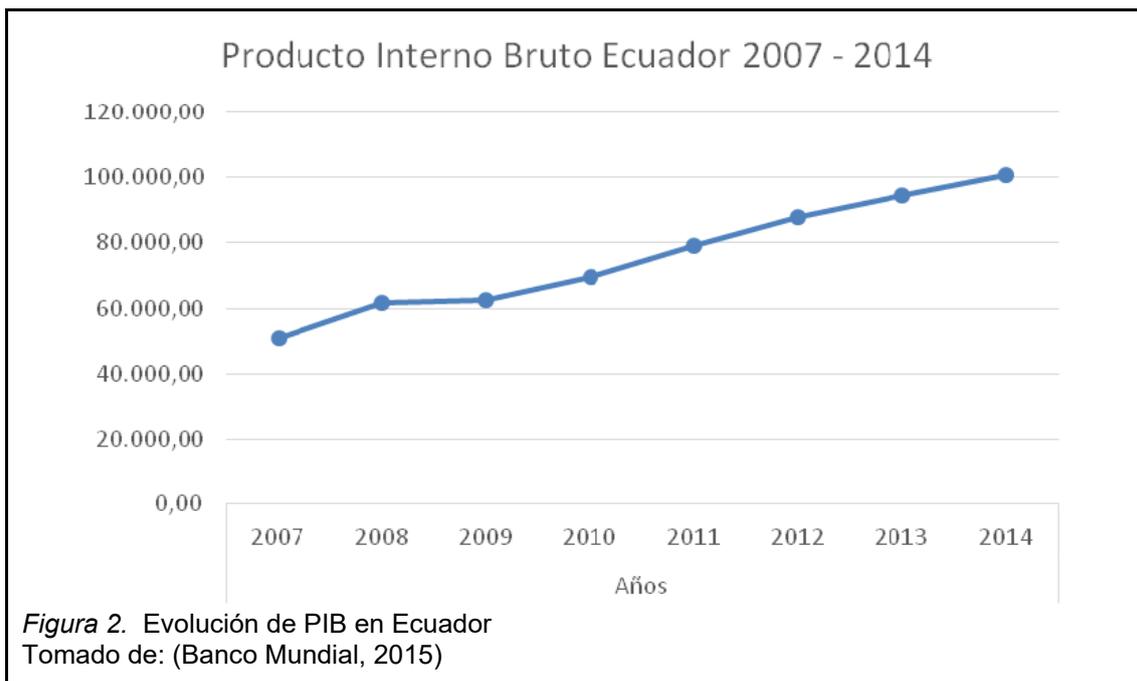
A pesar de estos grandes resultados, todavía persisten desafíos para alcanzar la sostenibilidad del crecimiento económico del país vinculados a la alta dependencia de la economía del sector petrolero, sector que se ha afectado tras la caída significativa del precio del mismo en los últimos meses afectando la balanza comercial y la financiación de la inversión pública, además de la apreciación del dólar la que ha afectado la competitividad de las exportaciones ecuatorianas. (Banco Central del Ecuador, 2015)

El PIB del Ecuador para el año 2014 era de \$ 100,543 Millones de Dólares (Banco Central del Ecuador, 2015)

**Tabla 2. PIB de Ecuador del 2007 al 2014 en Mill/USD**

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
51,007.78	61,762.64	62,519.69	69,555.37	79,276.66	87,623.41	94,472.68	100,543.17

Tomado de: (Banco Mundial, 2015).

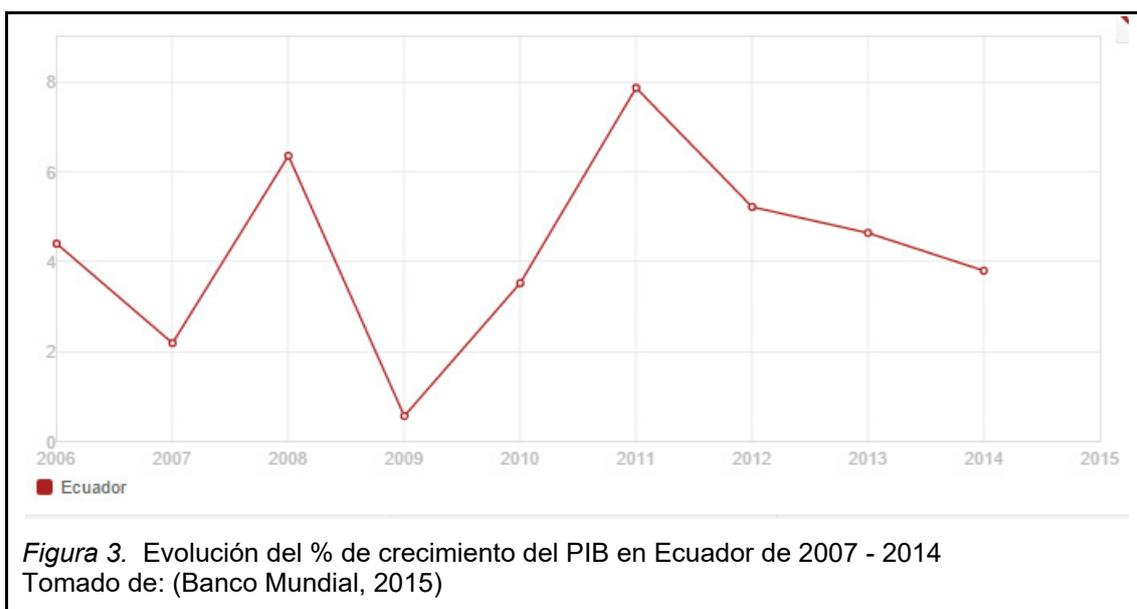


El PIB del Ecuador para el año 2014 era de \$ 100,543 Millones de Dólares (Banco Central del Ecuador, 2014)

**Tabla 3. Crecimiento del PIB (% anual)**

<b>País</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ecuador</b>	3.5%	7.9%	5.2%	4.6%	3.8%

Tomado de: (Banco Mundial, 2015)



En conclusión, se observa que este Factor afecta positivamente debido a que con el incremento del PIB la clase media del país ha crecido, debido al gasto público ejecutado el que se ha venido desarrollando en estos últimos años como parte de la política fiscal aplicada por el gobierno el que ha disminuido la pobreza e incrementado los ingresos y la capacidad de compra de la población. Según estimaciones realizadas para los próximos 5 años habrá un crecimiento promedio del 5% para las Industria de Comercio al por mayor y menor.

### **Inflación Anual**

La tasa de inflación anual promedio de Ecuador para el año 2015 (hasta octubre 2015) era del 4.02% (Banco Central del Ecuador, 2015).

**Tabla 4. Índice de Inflación promedio en el 2015**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2015	3.48%
Septiembre-30-2015	3.78%
Agosto-31-2015	4.14%
Julio-31-2015	4.36%
Junio-30-2015	4.87%
Mayo-31-2015	4.55%
Abril-30-2015	4.32%
Marzo-31-2015	3.76%
Febrero-28-2015	4.05%
Enero-31-2015	3.53%
Diciembre-31-2014	3.67%
Noviembre-30-2014	3.76%
Octubre-31-2014	3.98%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.02%</b>

Tomado de: (Banco Central de Ecuador, 2015)

La tasa de inflación promedio en el año 2014 culminó con el 3.67%, y en lo que va desde octubre 2014 presenta una inflación promedio de 4.02%.

**Tabla 5. Tasa de inflación anual (%) período 2010-2014.**

País	2010	2011	2012	2013	2014
Ecuador	3.6	4.5	5.1	2.7	3.6

Tomado de: (Banco Mundial, 2015)



Para este plan de negocio se toma como base la inflación en el sector agrícola, pues las materias primas utilizadas para la elaboración de nuestro producto son agrícolas y la influencia que presente la inflación en este sector afecta directamente al negocio.

**Tabla 6. Agricultura, Valor Agregado (%del PIB anual), período 2010-2014.**

País	2010	2011	2012	2013	2014
Ecuador	10.2	9.9	9.1	9.4	9.4

Tomado de: (Banco Mundial, 2015)

La producción Agrícola en el país estuvo tuvo una significación representativa en el PIB, El aporte de este sector de la economía se hace cada vez más evidente tanto en cifras como en volúmenes, en el 2013 los ingresos que este sector genero represento un 0.45% de crecimiento en la tasa anual del PIB del país cuyo crecimiento fue de un 4.5 puntos, donde el sector no petrolero significó un 4.14 (Banco Central de Ecuador, 2015).

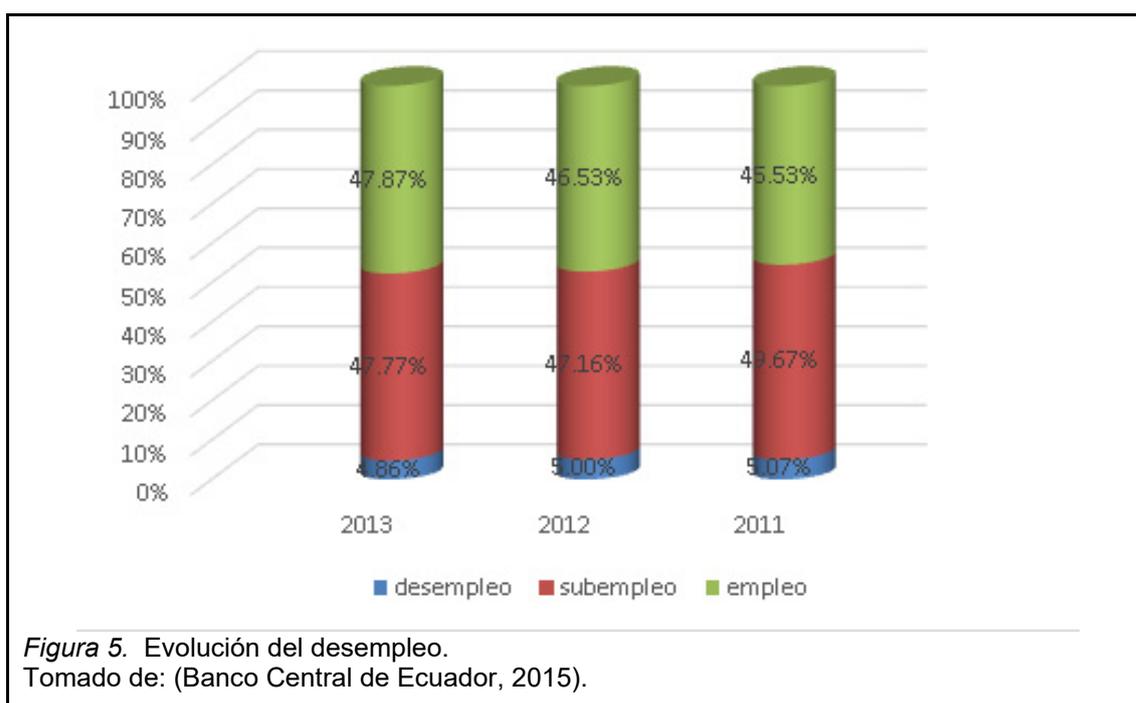
Estos resultados fueron alcanzados tras cambios climáticos que han favorecido a la región, permitiendo que este sector creciera en un 6.1%.

### Tasas de Interés

Las tasas de interés, tanto activas como pasivas, se mantienen estables en estos últimos dos años, lo que es favorable para solicitar financiamiento para el negocio: activa: 8,06%, pasiva: 5,55% (Banco Central de Ecuador, 2015).

### Mercado Laboral

La tasa de Desempleo Urbano a Junio-30-2015 fue de 5.58%, según se puede apreciar en la siguiente figura:



Como se aprecia en los datos de la tabla y en gráficas anteriores, los porcentajes de desempleo y subempleo muestran un comportamiento decreciente en el tiempo, aumentado el desempleo. Sin embargo, este factor no afecta el funcionamiento del negocio.

### 2.1.3.3 Aspectos Políticos

#### Estabilidad Política

El clima político durante el segundo semestre del 2014 se caracterizó por la polarización de sectores en conflicto. Si bien el Gobierno goza todavía del respaldo de la población, ésta se ve cada vez más reducida. Esto implica una situación de impredecibilidad política a mediano plazo, pero se confía en que la situación se calme y se pueda desarrollar cualquier inicio de actividad en un clima de certidumbre y seguridad (Corporación Financiera Internacional, 2014).

Dentro de los factores políticos encontramos:

- Impuestos directos e indirectos prudentes a pagar.
- Regulaciones locales razonables.
- Clima político en tensión a raíz en cambios tributarios, solo afectan a la clase económica de mayor solvencia.

Este aspecto favorece al negocio debido a la política aplicada por el estado del plan nacional para el buen vivir, plan que asegura la distribución equitativa de los ingresos y de las riquezas nacionales, además incentiva la producción nacional y la productividad con el fin de asegurar la soberanía alimentaria del país. El ámbito legislativo también favorece al negocio, debido las reformas incorporadas a la Ley de Soberanía Alimentaria, planteándose como obligación del Estado velar por la alimentación saludable de la población ecuatoriana. Otras normas relacionadas con el negocio son el Código del Trabajo, el Código de Comercio y otras normas relacionadas. La Constitución vigente garantiza el desarrollo de la empresa dándole facilidades para su funcionamiento, así como los permisos municipales.

## Cambios en el Ecuador

No se advierten cambios significativos en el escenario político ecuatoriano, pese a la polarización de la sociedad, según lo planteado anteriormente.

## Riesgo País

El índice del riesgo país a enero de 2015, sumado a la tasa pasiva del mercado y el porcentaje de inflación acumulada al mismo mes, según el siguiente detalle:

**Tabla 7. Estructura de la tasa de descuento a enero de 2015**

Riesgo país	7,64%
Tasa pasiva del mercado	4,57%
Porcentaje de inflación acumulada	0,83%
Tasa de descuento	13,04%

Tomado de: (Banco Central de Ecuador, 2015).

## Factores regulatorios

En este negocio deben considerarse los siguientes factores regulatorios:

- Código de Comercio.

El Código de Comercio ecuatoriano, en sus artículos Art. 1 y Art. 2 de sus disposiciones generales establece (Asamblea Nacional, 2010):

Que el Código de Comercio dirige y ordena las responsabilidades jurídicas de los comerciantes en sus operaciones o actividades mercantiles, actos y contratos de comercio, aun siendo ejecutados por no comerciantes y que se consideran comerciantes los que, teniendo capacidades para contratar, hacen del comercio su profesión cotidiana o habitual.

- Código Laboral.

El Código Laboral o de trabajo establece en sus disposiciones fundamentales los siguientes artículos (Congreso de la República, 2005):

Art. 1. **Ámbito de este código:** Los preceptos de este código regulan la relación entre empleadores y trabajadores y se aplican a las varias modalidades y condiciones de trabajo.

Art. 2. **Obligatoriedad del trabajo:** El trabajo se considera como un derecho y deber social.

Art. 3. **Libertad de trabajo y contratación:** El trabajo es libre. Ninguna persona podrá ser obligada a ejecutar trabajos gratuitos, nadie está obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art. 5 **Protección judicial y administrativa:** Se debe prestar a los trabajadores la oportuna y debida protección de sus derechos laborales.

- Normas municipales de sanidad.

Se establece el reglamento de registro y control sanitario de alimentos, el cual establece en sus artículos 1 y 2 el objeto del mismo y su campo de aplicación: (Dirección Nacional de Control Sanitario, 2014)

Art. 1.- El objeto de este reglamento es categorizar, codificar y establecer los requisitos que los establecimientos sujetos al control sanitario cumplirán, previo a la emisión del permiso de funcionamiento concedido por la Autoridad Sanitaria Nacional, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y las direcciones de salud provinciales.

Art. 2.- Las disposiciones del este reglamento serán aplicadas de manera imperativa u obligatoria a nivel nacional a todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos o privados, que realicen actividades de producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación, exportación de productos de uso y consumo humano y otros establecimientos de atención al público sujetos a vigilancia y en consecuencia a control sanitario. (Dirección Nacional de Control Sanitario, 2014).

Estatuto del Municipio Antonio Ante, cuya capital es la ciudad de Atuntaqui, que establece en su Artículo 8, entre otras competencias (Gobierno Municipal de Antonio Ante, 2014):

Autorizar y extender los permisos sanitarios para el funcionamiento de locales de expendio de alimentos y víveres.

#### **2.1.3.4 Aspecto Tecnológico**

Dados los avances significativos en la tecnología digital, y la mayor apertura a los conocimientos sobre esta rama del saber que desarrollan las nuevas generaciones, es factible utilizar en Ecuador tecnología que antes no se aspiraba, lo que facilitaría, entre otras cosas, la publicidad del negocio aplicando las TIC disponibles en la actualidad. (Corporación Financiera Internacional, 2014).

Dentro de los factores tecnológicos encontramos:

- Disponibilidad de tecnología moderna para la elaboración del producto y funcionamiento del negocio.
- Posibilidad de cambios tecnológicos en menor tiempo y menor costo, convirtiendo el negocio en una competencia en sistemas de producción y manejo de recursos humanos.

El negocio propuesto requiere tecnología que se puede adquirir en el país, al igual que su soporte técnico. Este aspecto no afectará el negocio pues los equipos y la tecnología que se usara no es sofisticada y no se requiere que se importe.

#### **2.1.3.5 Aspecto Medio Ambiente**

Dentro de los factores que afectan de forma directa a la industria, se debe considerar sobre todo el clima, pues las plantaciones de frutas dependen mucho de la situación climatológica para el cultivo y siembra. En la actualidad el clima está cambiando de forma drástica, afectando de forma directa a la agricultura en general, en los últimos años se han presenciado duros inviernos provocando pérdidas considerables y escases de productos agrícolas. Para la industria, se debe tener en cuenta el factor climático, el mismo que afecta a la materia prima (Corporación Financiera Internacional, 2014).

#### **2.1.3.6 Aspecto Legal**

La actual Constitución garantiza en sus estatutos el mantenimiento de sus empresas y el derecho al trabajo.

En cuanto a los permisos municipales existen los mecanismos para la obtención de patentes de funcionamiento, para su aprobación necesitan obtener los permisos de Bomberos y Salud.

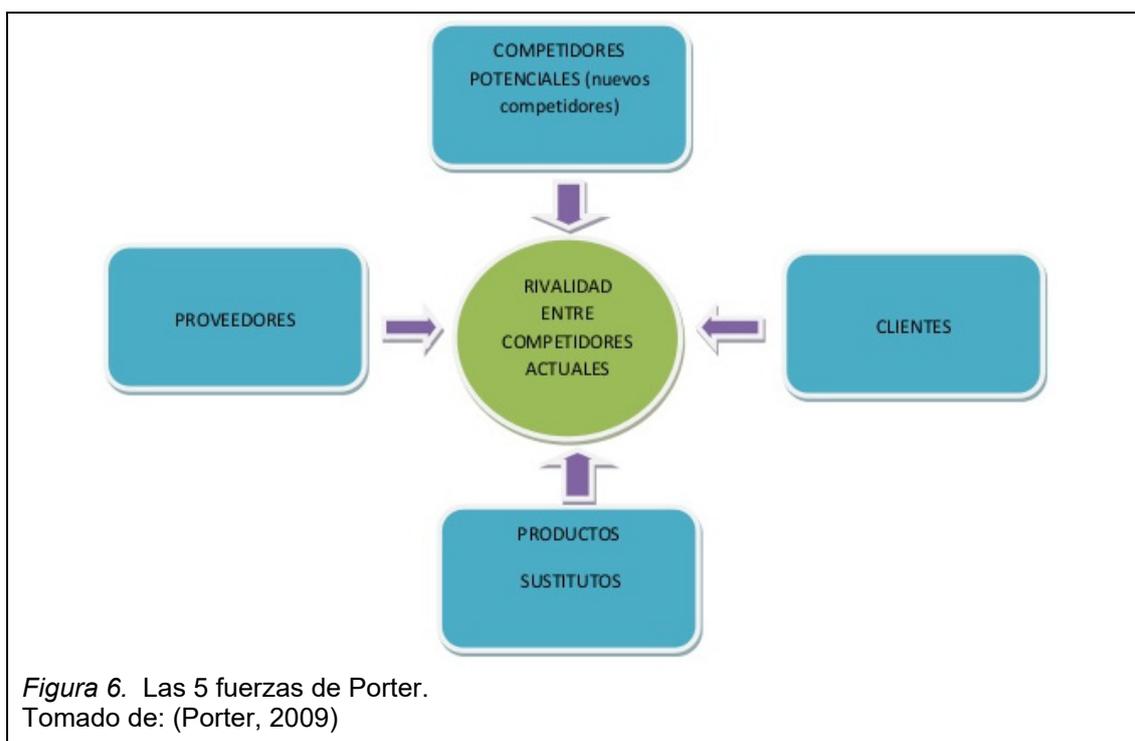
Para el tema tributario se debe habilitar el RUC en el SRI para un correcto funcionamiento de la actividad económica a desarrollar. El análisis del contexto legal permite afirmar que no existen inconvenientes, pues todo lo necesario para el funcionamiento de cualquier proyecto está debidamente legislado y controlado (El Emprendedor, 2014).

### 2.1.4 Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis y evaluación del sector industrial permite lograr una visión y caracterización de la economía dominante, determinando las fuerzas competitivas con sus posibles cambios e impactos.

Las 5 fuerzas de Porter se definen como una metodología que evalúa los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico, además que permite conocer el sector donde se desarrolla, teniendo en cuenta varios factores como son: cantidad de proveedores, clientes potenciales, lugar geográfico, canales de distribución, crecimiento y cambios del mercado. Estos factores determinan el grado de intensidad de las variables competitivas, en cuanto a precio y calidad del producto (Porter, 2009, p. 25).

Este modelo incluye elementos de competencia que revelan la rivalidad en el mercado. Dentro de estos elementos tenemos: Ingreso de nuevos competidores, Rivalidad entre competidores, Amenaza por productos sustitutos, Negociación con proveedores y clientes.



#### **2.1.4.1 Poder de Negociación de los Compradores**

El negocio planteado como actividad principal es la venta directa. Los compradores en sus actividades ejercen estrategias para conseguir mejores precios, calidad o servicio. Existen empresas que poseen mejores tácticas de negociación que otras del sector, estas estrategias vienen determinadas por factores relacionados con la estructura del mismo (Porter, 2009):

**Tamaño y concentración:** El nivel de concentración de los compradores es nulo, pues ningún sujeto acumula una cuota importante.

**Diferenciación de productos:** Los clientes consumen el producto diferenciando dentro de los que compiten en el mismo sector (ensaladas).

**Amenazas de integración:** En el caso de los clientes éstos pueden prescindir de la frutería, pues tienen la posibilidad de fabricar directamente los productos que se ofrecen.

#### **2.1.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

El negocio planteado realiza actividades de compra. Los proveedores en sus actividades desarrollan estrategias para conseguir mejores precios, calidad o servicio. Existen empresas que poseen mejores tácticas de negociación que otras del sector. Estas estrategias vienen determinadas por factores relacionados con la estructura del mismo (Porter, 2009).

**Tamaño y Concentración:** El nivel de concentración de proveedores es bajo en general, con un gran número de empresas que ofrecen el mismo producto (frutas).

**Diferenciación de Productos:** La diferenciación de los productos de los proveedores existentes es baja. La calidad es similar. Lo que varían son los costos.

**Diferenciación en precios:** Al no tener un proveedor fijo, sino diversas opciones dentro del mismo mercado mayorista, así como la variación por temporada, los precios no sufrirán cambios significativos.

**Amenazas de Integración:** Se plantea una amenaza de integración cuando los proveedores puedan instalarse en nuestro sector ofreciendo sus productos al cliente final o cuando el cliente directamente pueda fabricar lo que el sector le ofrece.

Se concluye que la negociación de los proveedores es baja.

#### **2.1.4.3 Rivalidades entre nuevos Competidores**

El ingreso de nuevos competidores nace con el deseo de una empresa de ingresar al mercado con el objetivo de participación y establecimiento en él. Establece una competencia en cuanto a precios, costos e inversiones. (Porter, 2009, p. 25)

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, pero su barrera de entrada es baja, ya que es posible ingresar al negocio con gran facilidad.

Las utilidades de la industria se ve limitada cuando los nuevos participantes son varios o muchos. Las barreras de entrada para los nuevos participantes son las siguientes:

**Costos Cambiantes:** Los clientes al inicio, al cambiar de frutería no incurren en ningún costo, por lo que desde el inicio debe brindarse una adecuada y excelente atención al cliente con la intención de afianzarlos al negocio. Consiguiéndose con esto que los clientes no deseen perder sus privilegios y que el competidor ofrezca un valor agregado en sus servicios que supere el nuestro, por lo que podría ser baja en los costos cambiantes.

**Barreras Legales:** Las barreras legales establecen el cumplimiento de determinadas normativas para recibir la licencia de apertura, permisos, limitaciones, normas de productos y de calidad. Acondicionar el local a estas normativas es costoso. No implica mayor dificultad en lo que conlleva a términos y barreras legales por lo que podría ser baja.

Las barreras de entrada no evitan la amenaza de entrada de nuevos competidores, sin embargo aunque no sea costosa la entrada, competir con fruterías ya posicionadas en el mercado y con clientes fijos, se incurren en gastos de publicidad, con un prolongado período de recuperación. Por lo que se considera que dentro del mercado objetivo, se va a presentar una alta amenaza de nuevos competidores.

**Gasto de Inversión:** Se considera como alta ya que al momento de implementar el negocio se planifica realizar una inversión significativa, para tener todos los recursos de primera y brindar al cliente un producto de calidad.

**Regulación de Mercado:** Se considera como baja, ya que no existe monopolio en el mercado en el que participará el negocio.

**Lealtad en los Consumidores:** Esta barrera es baja, ya que se ejecutará una motivación previa para el consumo alimenticio de frutas con diferenciación en el producto.

#### **2.1.4.4 Productos Sustitutos**

Al analizar la competitividad del sector encontramos que existen otros sectores que ofrecen productos que satisfacen las mismas necesidades como cafeterías y restaurantes. Estos productos sustitutos no tienen un costo de cambio para el cliente, solo ofrecen un producto similar a un precio a veces inferior, por lo que implica que no es un riesgo para el negocio y es una competitividad baja.

La disponibilidad de que existan productos sustitutos genera que el cliente continuamente compare cualidades como calidad y precio.

#### **2.1.4.5 Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre los competidores del sector es media, influye directamente en el grado de rentabilidad del negocio. A mayor competencia menor será la rentabilidad del negocio. Esta rivalidad está en función de los siguientes factores (Porter, 2009, p. 26):

**Concentración:** El sector donde se desarrolla el negocio no se encuentra altamente fragmentado. En el mercado solo se encuentran dos negocios que no cubren la demanda del producto que se ofrece por lo que el número de empresa no implica una alta rivalidad.

**Crecimiento del mercado:** El mercado de las fruterías crece lentamente lo que puede traer consigo que aumente la rivalidad pues aumenta la cuota del mercado y hay posibilidades de aumento de competidores, por el no cumplimiento de la demanda.

La rivalidad del sector donde se desarrolla el negocio es media, y aunque nuestro negocio cuente con estrategias que generan ventajas competitivas, intensifica la presión por parte de los rivales.

## **2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

El nombre del negocio será Fruti'k, el cual ofrecerá productos como ensaladas de frutas en variadas presentaciones, con materias primas de excelente calidad y a un precio competitivo en el mercado. Estará localizada en la ciudad de Atuntaqui. El negocio presenta varias ventajas competitivas como son: Personal altamente calificado en cada área de trabajo, proveedores de materias primas de óptima calidad y fresca, productos con imagen y estética superior.

### **2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio**

La Frutería Fruti'k es un negocio de carácter comercial, dedicada a la elaboración y comercialización de producto alimenticio. La ventaja competitiva de este negocio radica en la venta al peso de ensaladas de frutas variadas y combinadas según los gustos y preferencias del consumidor.

### **2.2.2 Estructura Legal de la Empresa**

El negocio se legalizará bajo el nombre de Fruti'k y se constituirá como una sociedad industrial y comercial bajo responsabilidad limitada, cumpliendo y respetando con todas las normativas y requisitos de la ley, seguridad social, salud ocupacional.

### **2.2.3 Misión, Visión, Objetivos, Valores**

#### **2.2.3.1 Misión**

Ofrecer a la población anteña y visitantes de la ciudad de Atuntaqui una alternativa de alimentación saludable e innovadora, que satisfaga las necesidades alimenticias de nuestros clientes, con la atención esmerada y cortés del personal, mediante una gestión eficaz, de calidad, buen servicio, y con precios accesibles.

#### **2.2.3.2 Visión**

Fruti'k, se constituirá hasta el 2019 como la empresa comercializadora de ensaladas de frutas líder en el mercado de la ciudad de Atuntaqui, manteniendo y generando distinción en sus productos y el servicio al cliente, además de ser una alternativa de alimentación saludable.

### **2.2.3.3 Objetivos Organizacionales**

- Satisfacer las necesidades de los clientes con productos naturales de alta calidad, buen sabor y con beneficios para sus condiciones de vida.
- Dar a conocer productos con cualidades innovadoras.
- Cumplir con las exigencias del mercado.
- Penetrar de forma masiva en el mercado.
- Aumentar la participación en el mercado hasta alcanzar la madurez del producto.

### **Objetivos SMART**

- Lograr una comunicación efectiva con el cliente para que reduzca de manera sustancial las quejas reclamos, sugerencias en beneficio de un servicio de excelencia, brindando un producto de calidad.
- Diseñar estrategias acordes al negocio, el público y los proveedores, generando nuevas ventajas competitivas frente a la competencia.
- Incrementar gradualmente la producción, diversificando periódicamente las opciones para el público, y mejorando el interés del mismo en las líneas de productos.
- Aplicar ideas innovadoras en el local, haciéndolo cada vez más agradable a la vista de los clientes.

#### 2.2.3.4 Valores

Valores que debe presentar el negocio (David, 2012, p. 58):

**Responsabilidad:** Valor que permite un cumplimiento estricto con las labores a desempeñar dentro del negocio.

**Honestidad:** Norma de conducta necesaria para una adecuada presentación ante el cliente.

**Eficiencia:** Se dispondrá de un personal eficiente y dinámico, que cumpla con cabalidad y de forma correcta con sus labores y así que puedan prestar un servicio de excelencia.

**Eficacia:** Se utilizará de forma apropiada los recursos disponibles para la preparación del producto.

**Lealtad:** Velar por los recursos e intereses del negocio.

### 2.3 ANÁLISIS FODA

En este caso particular, al tratarse de una empresa que aún no existe, no es factible desarrollar el análisis de las Fortalezas, pero se mantiene el análisis de las otras tres variables pertinentes y las estrategias derivadas.

Se identifican las principales fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y sus amenazas. Para establecer qué oportunidad tiene la empresa de éxito en el mercado donde se quiere incursionar, por lo que se requiere establecer un análisis FODA.

“El análisis FODA es una herramienta que permite conocer la situación actual en la que se desarrolla el negocio, permitiendo obtener un diagnóstico que permita en función de ello tomar decisiones” (Borello, 2012, p. 36).

## **Oportunidades**

- Aprovechar al máximo que es un mercado nuevo para la implementación del negocio de comida sana.
- Competidores ofrecen poca variedad de ofertas y falta de espacio.
- Proveedores con productos de calidad a bajos costos
- Posibilidades de expansión a otras zonas donde existe demanda de estos productos.
- Población en constante crecimiento.
- Interés creciente por comer sano y saludable.

## **Debilidades**

- Ingresos que dependen de las ventas iniciales, hasta generar ganancias esperadas.
- Podría no dar a abasto con los clientes pues tiene poco personal.
- Negocio nuevo, no posicionado en el mercado local.
- Existe un constante desarrollo tecnológico lo que puede verse reflejado en no poder aumentar sus niveles productivos.

## **Amenazas**

- Medidas restrictivas que el Estado podría implementar para regular el sector.
- Alza de precios en la materia prima.
- Competencia en cuanto a precios.
- Nuevos competidores.
- Cambio en los hábitos alimenticios de la población
- Incremento del índice de inflación.

## **Estrategias FODA.**

Las estrategias FODA representan las respuestas de la administración del negocio de cómo lograr los objetivos propuestos y cómo cumplir la misión y la visión estratégica del negocio (Borello, 2012).

FODA permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (estrategias FO), estrategias de debilidades y oportunidades (estrategias DO), estrategias de fortalezas y amenazas (estrategias FA) y estrategias de debilidades y amenazas (estrategias DA).

### **Estrategias DO**

- Realizar un convenio para establecer mejor precio posible con los proveedores, y así aumentar el margen de ganancia para lograr cubrir el costo del equipo y optimizar el uso del capital de trabajo.
- Adquirir nuevos equipos en un mediano plazo, para poder satisfacer a una mayor cantidad de clientes.
- Ofrecer mayor variedad con respecto a los tamaños de los vasos y precios.

### **Estrategias DA**

- Buscar capacitaciones y recetas que han funcionado en otros lugares y adaptarlas al negocio para captar el gusto del cliente.
- Comprar más maquinaria para mantener una demanda suficiente para competir.

- Mostrar variedad de tamaño a la hora de ofrecer el producto, así los clientes aunque el producto esté caro, van a comprar el tamaño del recipiente que puedan pagar en ese momento.
- Aumentar el personal para mejorar la atención al cliente, poderlos atender más rápido y así poder ser competencia no solo en calidad del producto, sino en calidad de atención al cliente.

## **2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que nos permite resumir y evaluar la información de los entornos económicos, políticos y sociales, es decir sus oportunidades y amenazas.

Pasos para la elaboración de la matriz EFE (David, 2012, p. 36):

1. Elaborar una lista, con la relación de factores externos claves, incluyendo las oportunidades y las amenazas.
2. Asignar una ponderación establecida a cada factor que fluctúe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la ponderación asignada a cada factor indica la importancia relativa de este para tener éxito en el negocio. La suma de todas las ponderaciones establecidas para los factores deben de ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor externo una clasificación entre 1 y 4, que indique que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.

Dónde:

4 = la respuesta es superior o máxima

3 = la respuesta es mayor al promedio

2 = la respuesta es el promedio

1= la respuesta es deficiente o baja.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderada para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

**Tabla 8. Evaluación de Factores Externos.**

<b>Evaluación Factor Externo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Existencia de mercado en expansión	0.16	4	0.64
Mejor servicio de venta que la competencia	0.13	3	0.39
Crecimiento de la publicidad por internet	0.09	2	0.18
Presiones sociales para el cambio de modos de alimentación	0.11	3	0.33
Crecimiento constante de la población	0.05	1	0.05
Atención a la demanda insatisfecha existente	0.09	2	0.18
Respaldo financiero para expansión del negocio	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			
Cambios en las políticas tributarias	0.12	4	0.48
Incremento del Índice de Inflación	0.06	2	0.12
Posibilidad de incremento de competidores	0.03	1	0.03
Incremento de los precios	0.08	3	0.24
Cambios en las necesidades de los clientes	0.03	1	0.03
	<b>1.00</b>		<b>2.82</b>

Los resultados ponderados de la matriz EFE se encuentra en un rango superior a 2.5. Esto indica que la situación externa es favorable y eficaz, pues predominan las oportunidades, implicando el incremento de las utilidades.

### **3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **3.1.1 Introducción**

Este plan de negocios se desarrolla con el propósito de obtener información clara y veraz acerca de la oportunidad de establecer en la ciudad de Atuntaqui un local comercializador de frutas frescas y naturales por kilogramo, con un factor de diferenciación o valor agregado, el cual es la posibilidad de adicionar distintas golosinas y aderezos. Esto con el fin de responder a la demanda insatisfecha existente, lo que genera un nicho de mercado.

La idea nace por la necesidad de promover y originar un consumo de alimentos más sanos y saludables, a un precio ventajoso y además con un excelente servicio. Se considera, entre otros factores, que la mayoría de los consumidores mantiene un estilo de vida agitada, siendo de alta importancia proteger su cuerpo y su salud, con una propuesta de comida rápida y a la vez nutritiva. Para ello, los productos elaborados deben combinar dos requisitos esenciales de un alimento equilibrado y apetecible: sabor y calidad nutricional.

##### **3.1.2 Definición del Problema Gerencial**

El negocio propuesto, Fruti'k, al ser un negocio nuevo, carece de una estructura y personal, pero el conocimiento del mercado le permitirá determinar el personal y organización requeridos para llevar adelante sus planes de incursión en el sector en que se desarrolla.

##### **3.1.3 Definición del Problema de Investigación**

¿Cuáles son las características del mercado de frutas preparadas en la ciudad de Atuntaqui?

### **3.1.4 Objetivos de Investigación**

#### **3.1.4.1 Objetivo General**

Identificar las características del mercado de frutas preparadas en la ciudad de Atuntaqui.

#### **3.1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las características de la oferta de frutas preparadas en la ciudad de Atuntaqui.
- Identificar los gustos, preferencias e intereses de los consumidores de frutas preparadas en la ciudad de Atuntaqui.
- Describir la competencia actual en el mercado de frutas preparadas en la ciudad de Atuntaqui.
- Determinar la aceptación del producto en el mercado local de Atuntaqui.
- Especificar los proveedores con los que contaría Fruti'k en el mercado local de Atuntaqui.

### **3.1.5 Fuentes de información**

Las fuentes de información a utilizar en el proyecto son fuentes primarias y secundarias, según el nivel de información que proporcionen (Tamayo y Tamayo, 2011).

#### **Fuentes Primarias:**

Las fuentes primarias son los datos obtenidos que contienen información nueva y relevante sobre el tema de investigación como resultado de un trabajo intelectual. Los documentos utilizados fueron libros, revistas científicas, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas, resultado del trabajo intelectual.

### **Fuentes Secundarias:**

Estas fuentes analizan e interpretan las fuentes primarias, a través de consultas a libros artículos de revistas o periódicos, enciclopedias y bibliografías.

Se utilizan para confirmar los hallazgos y ampliar el contenido de la información primaria.

#### **3.1.6 Necesidades de Información**

Para el desarrollo de la investigación de mercado se identifican como necesidades de información las siguientes (Pérez, 2008):

- **Posibles consumidores:** Establecer y determinar la frecuencia de consumo y el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto.
- **Proveedores:** Se necesita conocer los principales proveedores, condiciones de venta, disponibilidad de frutas y precios aproximados a los que se venden sus productos.
- **Competencia:** Conocer información referente al número de competidores, ubicación, capacidades productivas y aceptación por parte de los consumidores.

### 3.1.7 Cuadro de Hipótesis

Tabla 9. Cuadro de Hipótesis

Nº	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
1	¿Con que frecuencia Ud. Consume ensaladas de frutas?	Determinar el porcentaje de consumidores que prefieren comida saludable en Atuntaqui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diario</li> <li>• Una vez por semana</li> <li>• Una vez por mes</li> <li>• Nunca</li> </ul>
2	¿Qué espera Ud. Encontrar al momento de acudir a una frutería?	Conocer las exigencias y preferencias que tienen los consumidores al momento de acudir a una frutería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Precio</li> <li>• Ambiente</li> </ul>
3	¿Existen varios lugares para consumir una ensalada de frutas cual sería de su preferencia?	Investigar qué lugares de preferencia frecuentan los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros comerciales</li> <li>• Parques</li> </ul>
4	¿Cómo le gustaría disfrutar su ensalada de frutas?	Determinar el grado de aceptación y degustación de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutas sin alteraciones químicas</li> <li>• Frutas con crema</li> <li>• Frutas con crema, helado y aderezo</li> </ul>
5	¿Por una tarrina de 1 lb, cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas?	Registrar el rango de precios que los consumidores están dispuestos a pagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$2.00</li> <li>• \$4.00</li> <li>• \$4.50</li> <li>• \$5.00 en adelante</li> </ul>
6	¿De qué forma preferiría pagar su consumo?	Identificar la forma de pago que realizan los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo</li> <li>• Tarjeta de crédito</li> </ul>
7	¿Qué otros productos le gustaría encontrar en una frutería?	Analizar las diferentes preferencias de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugos naturales</li> <li>• Postres</li> </ul>
8	¿Por qué razón adquiere una ensalada de frutas?	Conocer las razones por las que los consumidores prefieren ensalada de fruta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitaminas</li> <li>• Salud</li> <li>• Complemento en su dieta alimenticia</li> </ul>
9	¿Conoce alguna frutería en la ciudad de Atuntaqui? Nómbrelas	Conocer la competencia existente en la ciudad de Atuntaqui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutería almendro</li> <li>• Heladería el pacífico</li> </ul>

### **3.1.8 Diseño de Investigación de Mercado**

Para el diseño de la investigación se analizarán fuentes primarias como secundarias, en este plan de negocios se hará uso de diversos documentos, tanto impresos como digitales, tales como libros, revistas, repositorios de tesis, y otros, relativos al tema de estudio.

#### **3.1.8.1 Investigación Cualitativa**

##### **Entrevista con Expertos**

La entrevista a expertos es una técnica de recolección de información que mediante el diálogo estrechado en un encuentro con personal especializado, transformando y sistematizando la información obtenida sirve de apoyo para el desarrollo del proyecto de investigación.

Se aplicó la entrevista a la Sra. Elizabeth Carrasco, propietaria de un local de ensaladas de frutas en la ciudad de Atuntaqui, quien argumenta que:

En la ciudad de Atuntaqui existe mucha acogida, ya que actualmente las personas cuidan mucho de su salud. Ante esto, ella tuvo la idea de abrir un local de alimentos naturales para la ciudad. Según la Sra. Carrasco, los productos con más aceptación son las ensaladas de frutas y los jugos naturales, pero considerando la competencia, se esperan productos sustitutos, que también pueden ser un acompañante para el producto principal. Respecto al precio del producto en promedio a todos los productos que se ofrece en el local es de 2.50 a 2.75. Los horarios de atención son de Lunes a Domingo de 9am a 17 pm.

#### **3.1.8.2 Grupo Focal**

El grupo focal es una técnica de investigación social, donde se reúne un grupo de personas guiadas por un moderador que facilita los debates y discusiones.

El grupo focal se realizó con varias personas al azar, y fue conformado por Juan Carlos Sevillano, Verónica Fernández, Rosa Pacheco, Josselin Villarreal, David Gallo, Cristina Encalada, Felipe Ponce, Patricia Calderón, Sebastián Montalvo, personas quienes supieron degustar el producto. Como moderadora Katerine Salazar, autora de esta investigación, y en cámara, Daniela Salazar.

El trabajo con el grupo focal se desarrolló cumpliendo los siguientes pasos: introducción, presentación, degustación del producto, conclusiones y recomendaciones.

El objetivo de realizar este grupo focal fue dar a conocer los gustos y preferencias, tanto de visitantes como de habitantes de la ciudad de Atuntaqui en lo referente al producto, y se receptaron las sugerencias y recomendaciones formuladas por los integrantes.

Las preguntas que se realizaron dentro del grupo focal fueron:

- 1.- ¿Qué fruta es de su preferencia?
- 2.- ¿Por qué motivo eligieron las frutas que lleva en el envase?
- 3.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
- 4.- Conclusiones y recomendaciones.
- 5.- Despedida y agradecimiento.

Posteriormente, se pidió a los asistentes que escogieran las frutas según su preferencia, y la mayoría de ellos manifestaron que las frutas de su agrado son las frutas cítricas, como piña, uva mandarina. La mayoría de personas tomaron de 3 a 4 frutas al azar, al igual que los aderezos expuestos. Se dieron varias combinaciones. Por ejemplo, Ana Cristina Encalada manifestó que las ensaladas de frutas las prefiere de forma natural, con la única combinación de yogurt y cereal. Con las frutas expuestas hay varias maneras de combinación, ya sea de una manera natural como para niños que puedan disfrutar de una golosina saludable.

Las personas que participaron en la degustación del producto consideraron que el valor a pagar por el producto dependería de la cantidad de frutas escogidas, y la mayoría consideraron correcto un valor de 3 dólares americanos.

Cada participante del grupo focal dio su opinión, su recomendación y sugerencia sobre el producto. En grupo, discutieron sobre el precio correcto, la calidad del producto y sobre todo la presentación. Dos personas consideraron innovador el negocio y fuera de lo común. Respecto al precio, los participantes estuvieron dispuestos a pagar un promedio de \$2,50 a \$3.00. En lo referente al producto, la calidad y presentación, concordaron en considerar relevante la presentación del producto, por ser una facilidad que los clientes escojan a gusto las frutas y aderezos de su preferencia.

Al final de la degustación, los participantes compartieron sus conclusiones y recomendaciones para mejorar la idea de negocio. Manifestaron que un negocio con rapidez y eficiencia puede ser un valor agregado, por tratarse de un *snack* de media mañana. Además, consideran importante dar a conocer las frutas de temporada. Recomendaron dar prioridad al cliente, es decir brindar un servicio a domicilio que también genere un valor agregado. Por último, al ser un producto saludable, se debería dar a conocer los beneficios de cada fruta al momento de escogerlas.

Como parte final de la experiencia con el grupo focal, se realizó el agradecimiento respectivo a cada una de las personas que se dieron lugar para la degustación del nuevo producto FRUTI'K.

### **3.1.8.3 Investigación Cuantitativa**

#### **Encuesta**

La encuesta se considera como un procedimiento de investigación descriptivo, que facilita la recopilación de datos mediante cuestionarios a una muestra determinada en el estudio, a fin de conocer su opinión, ideas, y características.

## Metodología

Para el desarrollo de la encuesta a aplicar se tienen en cuenta algunas interrogantes, además de ser necesidades de información existentes. Entre estas encontramos:

- 1- Hábitos de Consumo de la Población
- 2- Frecuencia de consumo de frutas
- 3- Expectativas del consumidor
- 4- Precio dispuesto a pagar por el producto
- 5- Número de competidores
- 6- Posición de la competencia
- 7- Satisfacción de la competencia

## Modelo de Encuestas a Clientes Potenciales

La encuesta a los clientes potenciales contiene el siguiente formato:

Nombre: \_\_\_\_\_ Género: ( ) Masculino ( ) Femenino

Ciudad: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: ( ) Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viudo

Número de Hijos: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

## Cuestionario

1- ¿Con que frecuencia Ud. Consume ensaladas de frutas?

\_\_\_\_\_ A diario

\_\_\_\_\_ Una vez a la semana

\_\_\_\_\_ Una vez al mes

\_\_\_\_\_ Nunca

2- ¿Qué espera Ud. Encontrar al momento de acudir a una frutería?

- Instalación
- Calidad
- Precio
- Servicio

3- ¿Existen varios lugares para consumir una ensalada de frutas cual sería de su preferencia?

- Centros Comerciales
- Parques de Diversión
- En las calles
- En su domicilio

4- ¿Cómo le gustaría disfrutar su ensalada de frutas?

- Solo fruta
- Light
- Con crema
- Crema, helado y aderezo

5- ¿Por una tarrina de 1 lb, cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas?

- 2.00 – 3.00
- 3.50 – 4.00
- 4.50 – 5.00
- 5.00 – en adelante

6- ¿De qué forma preferiría pagar su consumo?

- Pagar al contado
- Pagar con tarjeta de crédito
- Otros

7- ¿Qué otros productos le gustaría encontrar en una frutería?

\_\_\_\_ Jugos naturales

\_\_\_\_ Postres

\_\_\_\_ Cafetería

8- ¿Por qué razón adquiere una ensalada de frutas?

\_\_\_\_ Vitaminas

\_\_\_\_ Postre

\_\_\_\_ Parte de la alimentación diaria

9- ¿Conoce alguna frutería en la ciudad de Atuntaqui? Nómbralas

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

¡Gracias por su amable colaboración!

### **Determinación de la Muestra**

Atuntaqui está ubicada en la provincia Imbabura. Pertenece al cantón Antonio Ante y tiene una población de 22.348 habitantes (INEC, 2014). De este total, 15.943 están entre los 20 y 51 años o más (INEC, 2014). Para el presente estudio, se define la población comprendida en dichos rangos de edad.

Según Hernández, Fernández & Baptista, ya establecida la población de estudio, se determina la muestra por medio de un método de tipo probabilístico. Lo que se considera que por diversos factores influyentes en la población, ésta posee la misma probabilidad de ser considerado durante el estudio. La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos (2013, p. 216):

- Z = Nivel de confianza  
 N = Tamaño de la Población  
 P = Probabilidad de éxito  
 Q = Probabilidad de fracaso  
 E = Nivel de Error

**Tabla 10. Valores de Confianza más usuales.**

Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	<b>1.65</b>	1.28	1	0.6745
$z^2$	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	<b>0.1</b>	0.2	0.37	0.5
$e^2$	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Tomado de: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013, p. 216).

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula:

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

Aplicando al estudio tenemos:

- Z = 1,65  
 N = 22.348  
 P = 0,5  
 Q = 0,5  
 E = 0,1

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 22.348}{(1,65^2 * 0,5 * 0,5) + (22.348 * 0,1^2)} = 67,85583$$

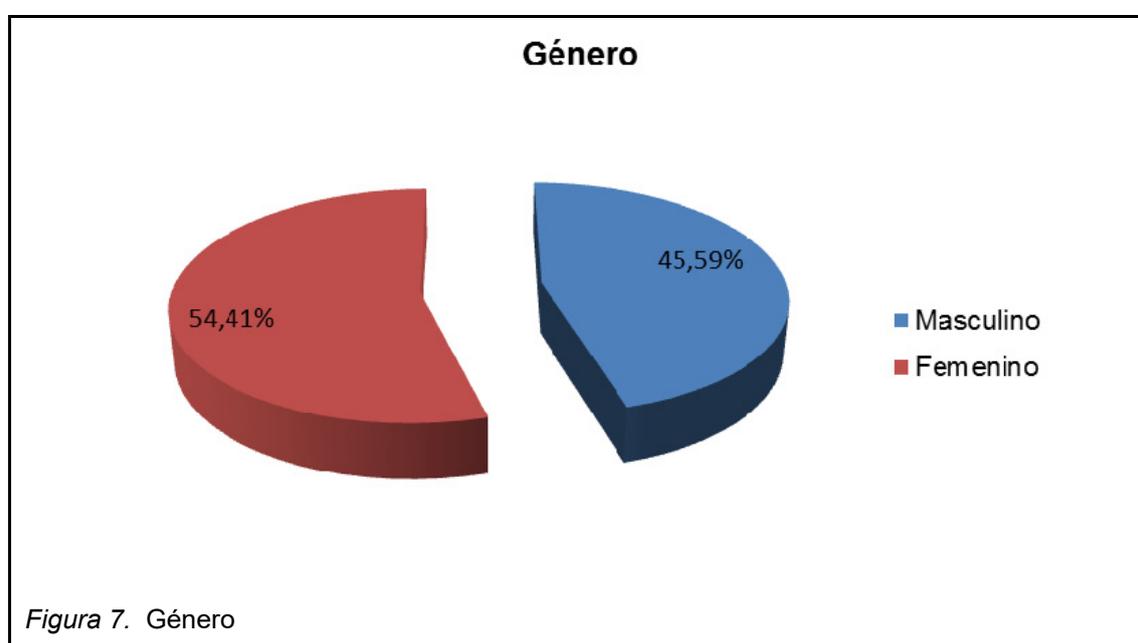
Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 67,77 personas, y redondeando obtenemos una muestra de 68 encuestados.

## Tabulación de la encuesta

### Genero

Tabla 11. Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	31	45,59
Femenino	37	54,41
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

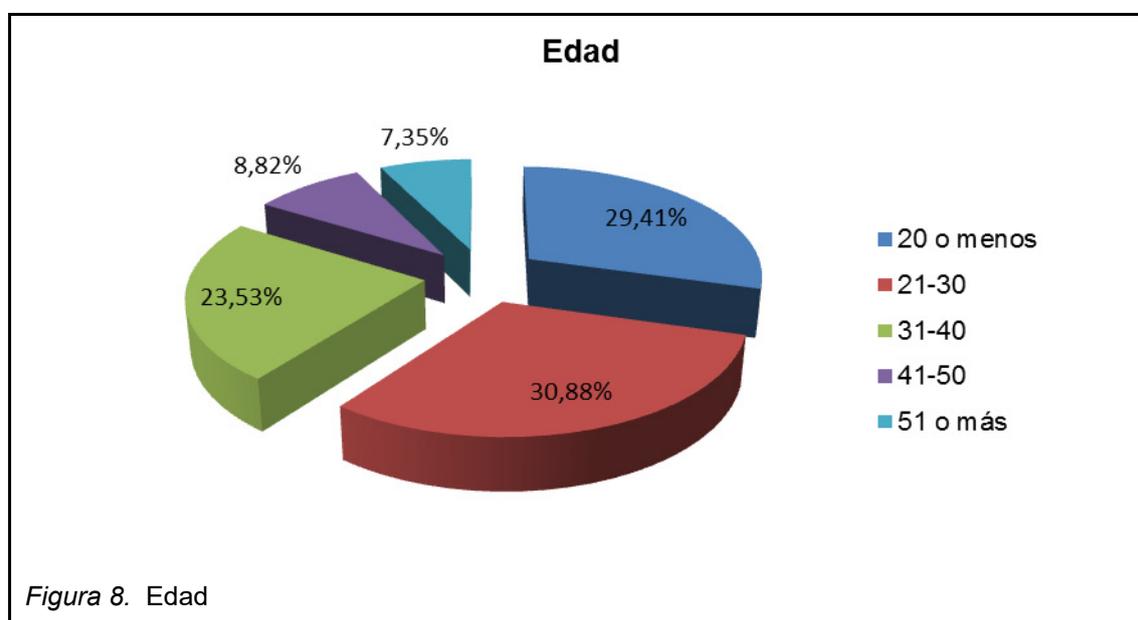


Para esta encuesta se tuvo la participación de un total de 68 personas lo cual simboliza el 100%, de las cuales 54,41% son de género femenino y el 45,59% masculino, tal como se puede apreciar en la figura anterior.

## Edad

Tabla 12. Edad

	Frecuencia	Porcentaje
20 o menos	20	29,41
21-30	21	30,88
31-40	16	23,53
41-50	6	8,82
51 o más	5	7,35
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

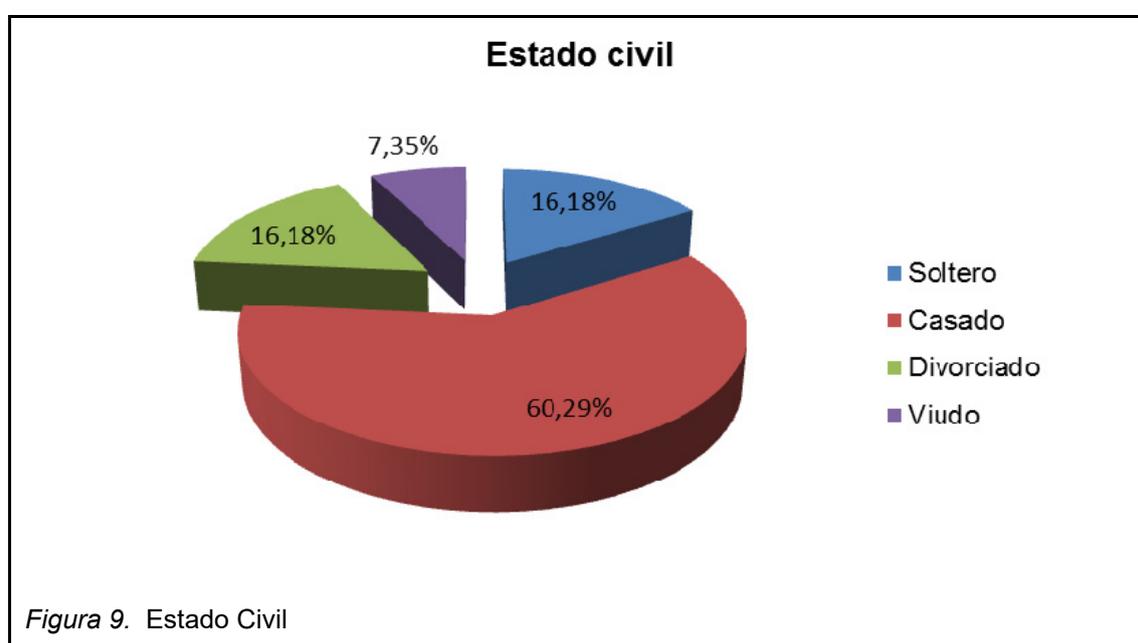


En relación a la edad de los encuestados, se tuvo una mayoría entre los 21-30 años de edad, seguidos de los de 20 años o menos representados con el 29,41%, y con un 23,53% se tiene a las personas de entre los 31-40 años de edad, como se demuestra en la figura.

## Estado civil

Tabla 13. Estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	11	16,18
Casado	41	60,29
Divorciado	11	16,18
Viudo	5	7,35
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

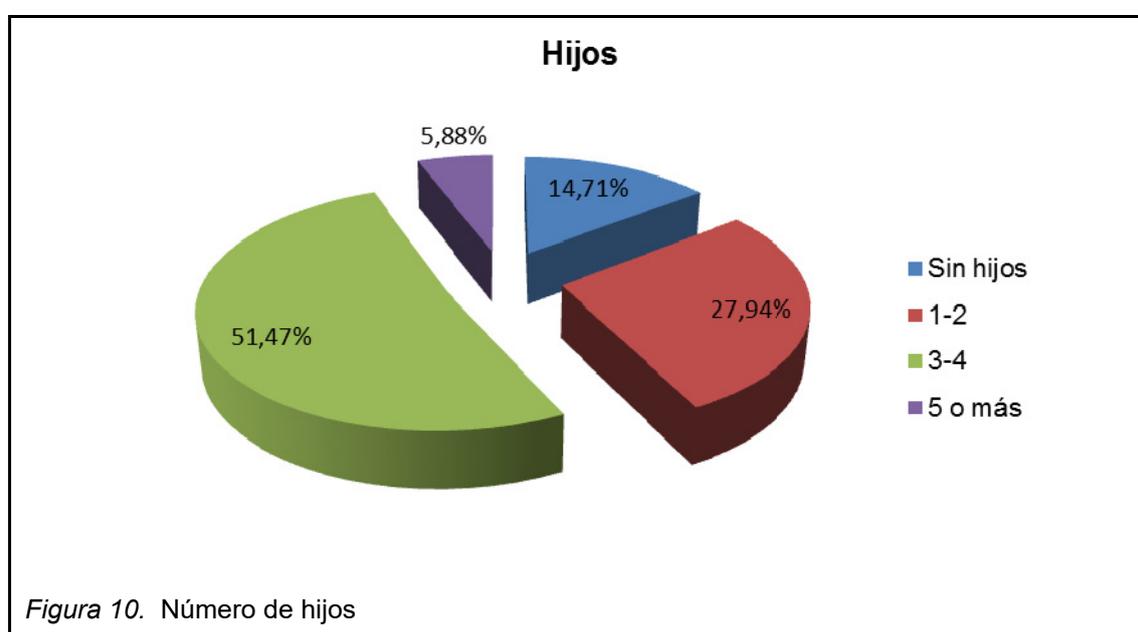


En la figura se puede observar un alto porcentaje entre los encuetados de personas casadas con un 60,29%, y se nota un porcentaje similar entre los solteros y divorciados, cada uno con 16,18%.

## Número de hijos

Tabla 14. Número de Hijos

	Frecuencia	Porcentaje
Sin hijos	10	14,71
1-2	19	27,94
3-4	35	51,47
5 o más	4	5,88
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

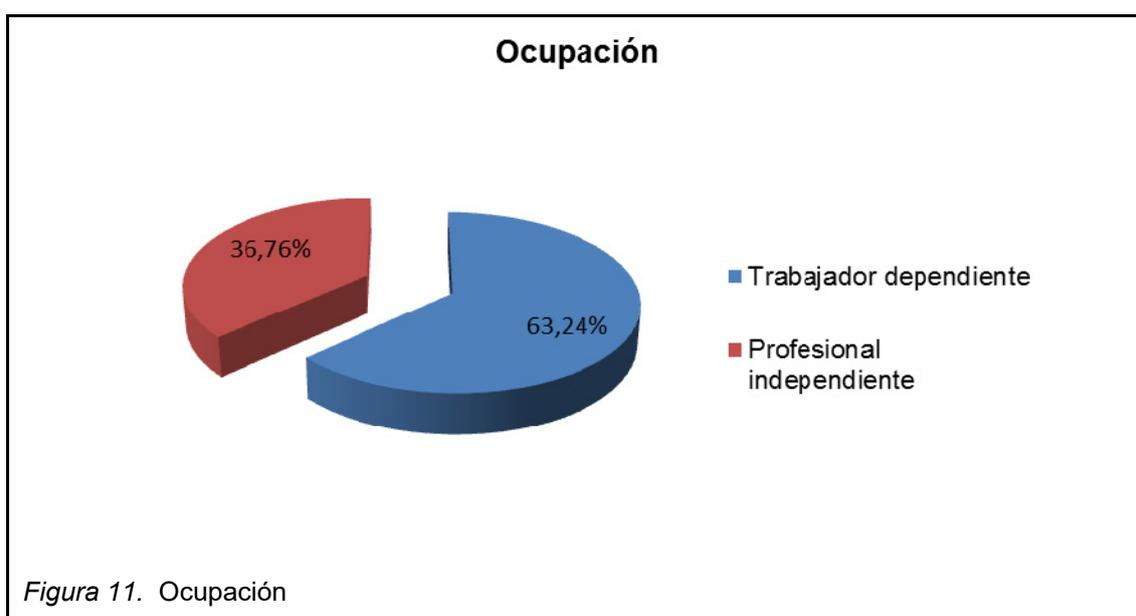


En relación al número de hijos por encuestados, se puede ver en la figura que el 51,47% tiene entre 3 y 4 hijos, seguidos por el 27,94% que en cambio tiene entre 1 y 2 hijos, y un bajo porcentaje de 5,88% el cual representa a los que tienen 5 hijos o más.

## Ocupación desempeñada

Tabla 15. Ocupación

	Frecuencia	Porcentaje
Trabajador dependiente	43	63,24
Profesional independiente	25	36,76
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

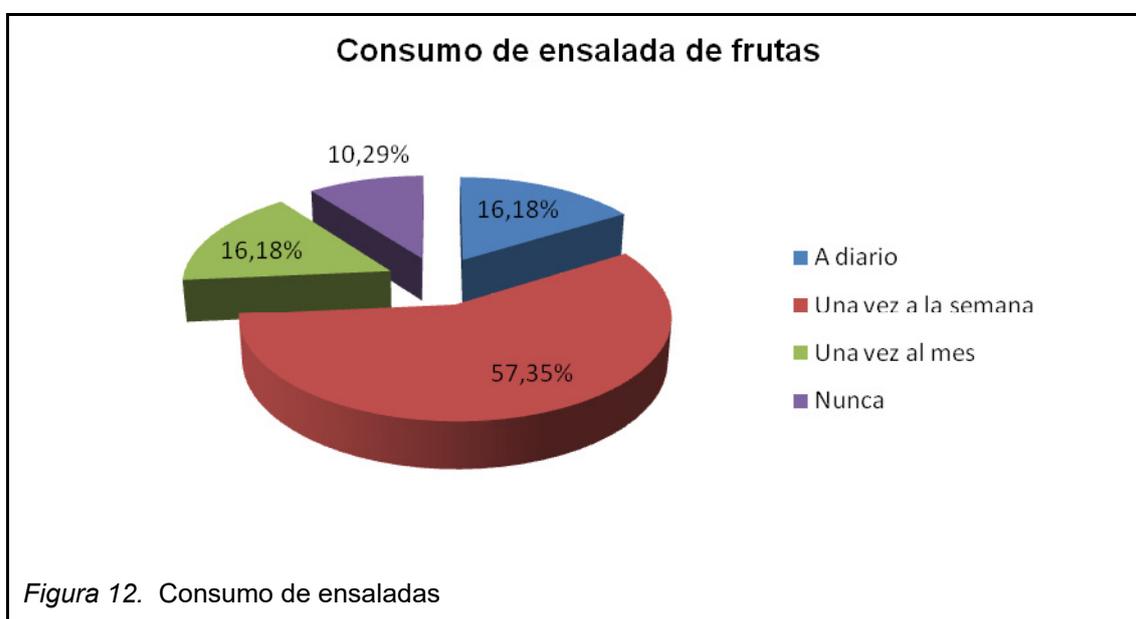


En relación a la ocupación de los encuestados, la figura refleja que la mayoría de ellos, es decir el 63,24% son trabajadores dependientes, mientras que tan solo el 36,76% son profesionales independientes.

## ¿Con qué frecuencia consume usted ensaladas de frutas?

Tabla 16. Consumo de ensaladas

	Frecuencia	Porcentaje
A diario	11	16,18
Una vez a la semana	39	57,35
Una vez al mes	11	16,18
Nunca	7	10,29
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

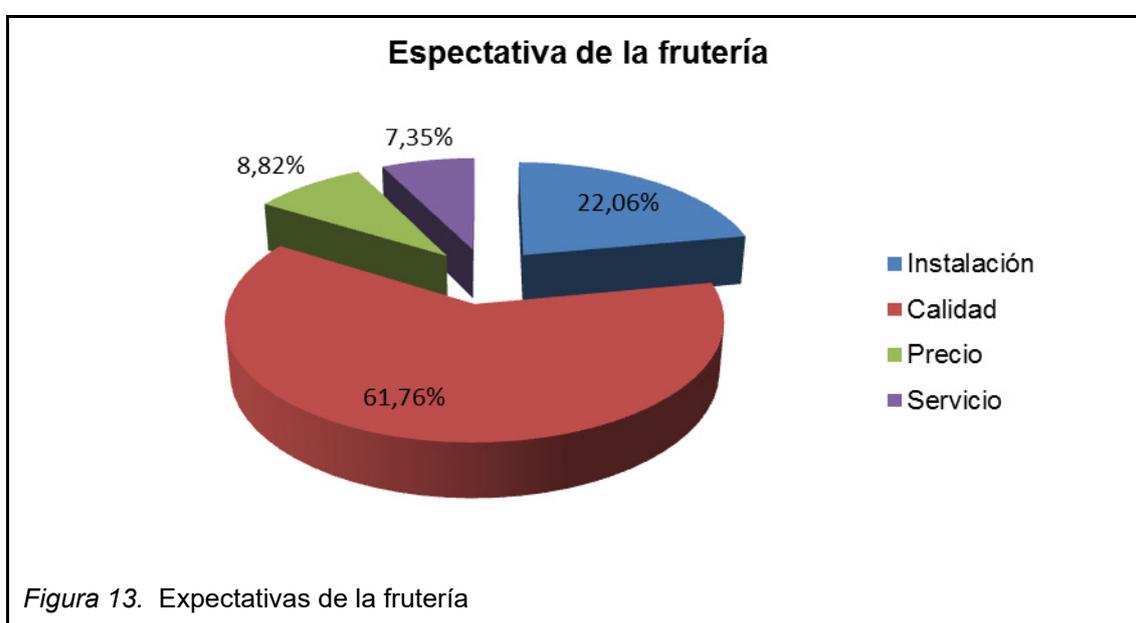


En la figura anterior se puede notar que el consumo de ensaladas de frutas es equilibrado, pues se tiene que el 57,35% la consumen una vez por semana, el 16,18% la consumen a diario. El mismo porcentaje se tiene de los que consumen tan solo un una vez al mes, y un bajo porcentaje existe de los que nunca comen ensalada de frutas con 10, 29%.

## ¿Qué espera Ud. encontrar al momento de acudir a una frutería?

Tabla 17. Expectativas de la frutería

	Frecuencia	Porcentaje
Instalación	15	22,06
Calidad	42	61,76
Precio	6	8,82
Servicio	5	7,35
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

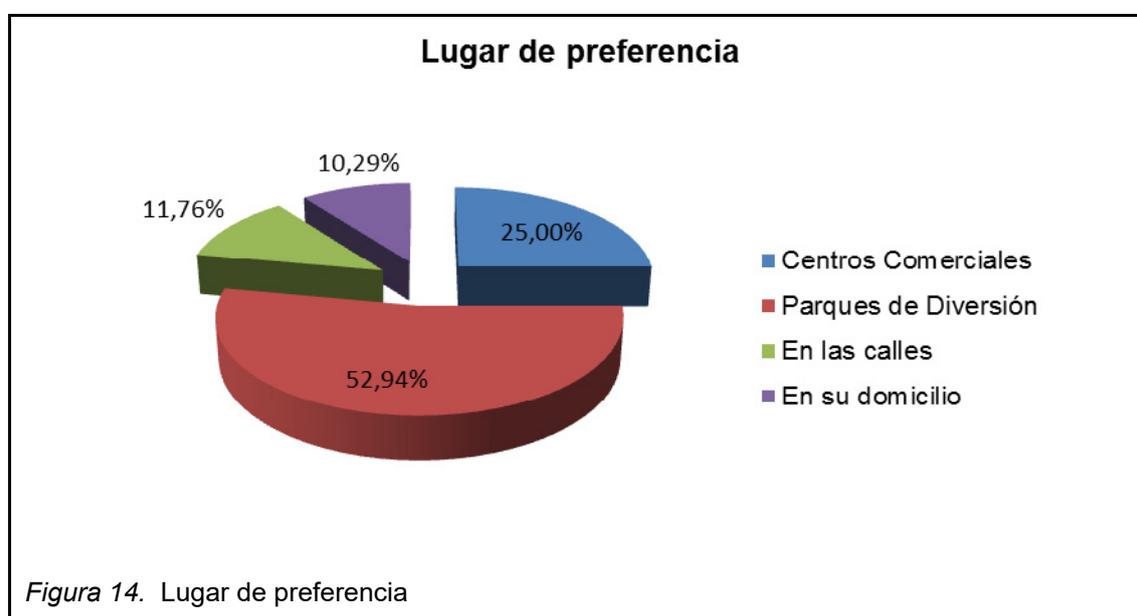


Las personas encuestadas manifiestan que lo que más esperan de la frutería es la calidad del producto, son el 61,76% quienes coinciden con esto. Se tiene el 22,06% de las personas que se fijan más en las instalaciones del lugar, y se tiene porcentajes bajos de quienes priorizan el precio y el servicio, con 8,82% y 7,35% respectivamente, tal cual se lo puede observar en la figura anterior.

En la actualidad, existen en Atuntaqui varios lugares para consumir una ensalada de frutas. ¿Cuál es el de su preferencia?

Tabla 18. Lugar de preferencia

	Frecuencia	Porcentaje
Centros Comerciales	17	25,00
Parques de Diversión	36	52,94
En las calles	8	11,76
En su domicilio	7	10,29
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

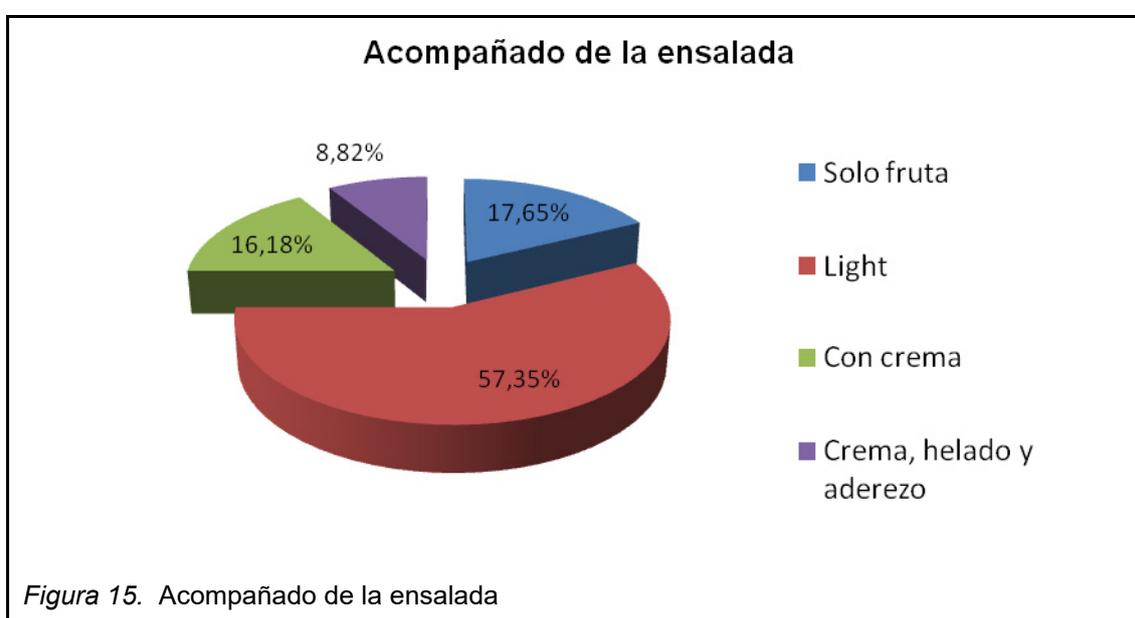


En esta figura se puede observar que el 52,94% de los encuestados, prefieren que las ensaladas de frutas se las pueda degustar en los parques de diversiones. Un 25% expresó que los prefieren en los centros comerciales, el 11,76% desearía encontrarlo en las calles, y solo el 10,29% quisiera que se las puedan entregar a domicilio.

## ¿Cómo le gustaría disfrutar su ensalada de frutas?

Tabla 19. Acompañado de la ensalada

	Frecuencia	Porcentaje
Solo fruta	12	17,65
Light	39	57,35
Con crema	11	16,18
Crema, helado y aderezo	6	8,82
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

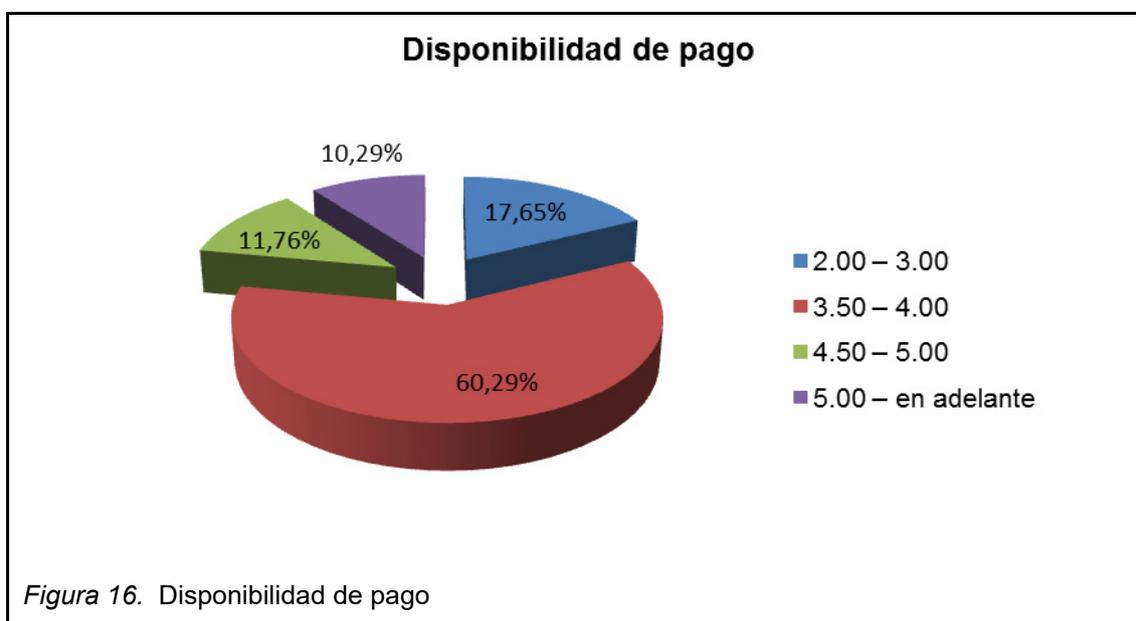


Del total de los encuestados, se puede observar en la figura anterior que el 57,35% se inclinan más por una ensalada *light*, y se tiene un porcentaje compartido entre los que desearían la ensalada sola el 17,65% y los que la desearían con crema con un 16,18%, y las personas que se inclinan por que se la acompañe con crema, helado y aderezo son el 8,82%.

## ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarrina de 1 lb de ensalada de frutas?

Tabla 20. Disponibilidad de pago

	Frecuencia	Porcentaje
2.00 – 3.00	12	17,65
3.50 – 4.00	41	60,29
4.50 – 5.00	8	11,76
5.00 – en adelante	7	10,29
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

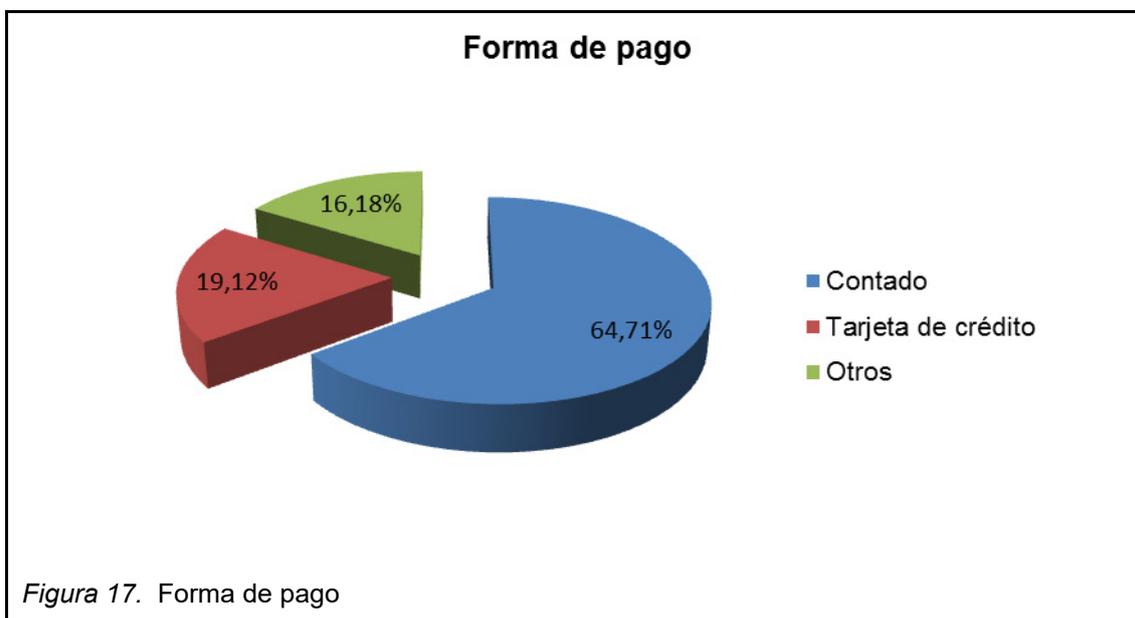


Se puede observar en esta figura que el 60, 29% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$ 3,50 y \$ 4,00 por una libra de ensalada de frutas, mientras que un 17, 65% afirma que solo pagarían entre dos y tres dólares, y un porcentaje muy bajo, es decir el 10,29%, está dispuesto a pagar cinco dólares o más.

## ¿De qué forma preferiría pagar su consumo?

Tabla 21. Forma de pago

	Frecuencia	Porcentaje
Contado	44	64,71
Tarjeta de crédito	13	19,12
Otros	11	16,18
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

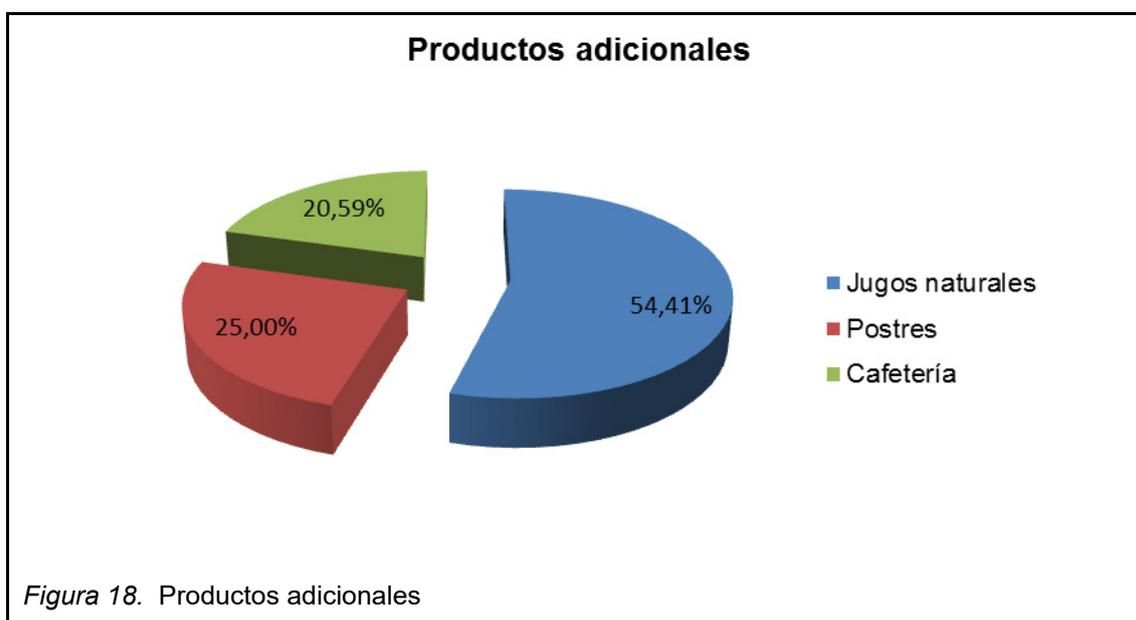


En la figura anterior se puede notar que el 64,71% de las personas que participaron en esta encuesta preferirían pagar de contado, y el 19,12% optaría por pagar con tarjeta de crédito.

## ¿Qué otros productos le gustaría encontrar en una frutería?

Tabla 22. Productos adicionales

	Frecuencia	Porcentaje
Jugos naturales	37	54,41
Postres	17	25,00
Cafetería	14	20,59
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

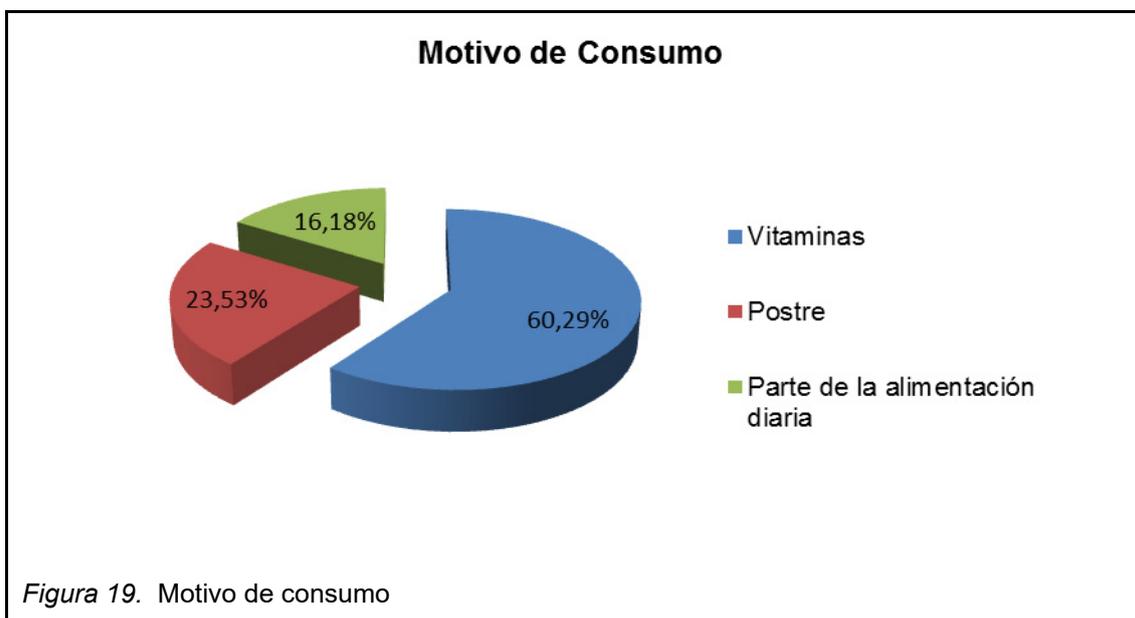


De los encuestados, el 54,41% manifiesta que además de las ensaladas de frutas desearía poder encontrar jugos naturales, el 25% se inclina más por los postres, y el 20,59% dice que también le gustaría que se le brinde los servicios de una cafetería.

## ¿Por qué razón adquiere una ensalada de frutas?

Tabla 23. Motivo de consumo

	Frecuencia	Porcentaje
Vitaminas	41	60,29
Postre	16	23,53
Parte de la alimentación diaria	11	16,18
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

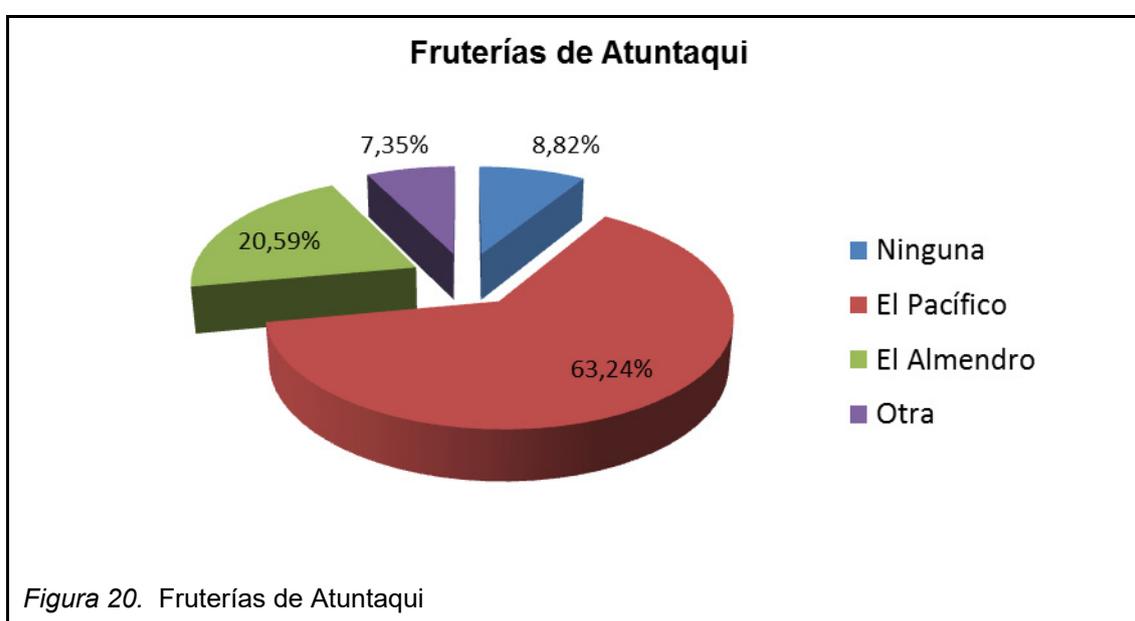


En esta figura se puede observar que el 60,29% de los encuestados dice consumir las ensaladas de frutas porque son una gran fuente de vitaminas, el 23,53% lo consumen como solo un postre, y el 16,18% lo hacen porque debe ser parte de la alimentación diaria.

## ¿Conoce alguna frutería en la ciudad de Atuntaqui? Nómbrala

Tabla 24. Fruterías de Atuntaqui

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	6	8,82
El Pacífico	43	63,24
El Almendro	14	20,59
Otra	5	7,35
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>



De las fruterías que existen en Atuntaqui, en la figura se puede observar que el 63% conoce a la llamada “El Pacífico”, y solo el 20,59% conoce la frutería “El Almendro”.

### 3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

#### 3.2.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo es la ciudad de Atuntaqui, en la provincia de Imbabura; la cual tiene aproximadamente 22.348 habitantes. El producto va dirigido a personas de sexo femenino y masculino, sin límite de edad, los que pueden ser

empleados, profesionales, independientes, amas de casa, estudiantes, entre otros, independientemente de sus ingresos.

El producto también está dirigido a personas que piensan en su salud física, necesidad que se ve reflejada en el estilo de vida de la población donde se desarrollará el negocio.

### **3.2.2 Segmentación del Mercado**

El mercado está concentrado en personas de clase media y clase baja, dirigida a todas las personas sin límite o preferencia de edad, considerando que el producto ofrecido va a depender de la capacidad de compra de los futuros clientes. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut, 2011-2013), seis de cada 10 personas entre 19 y 60 años presenta sobrepeso u obesidad que corresponde al 62.8%, cabe recalcar que la diferencia del nivel económico tiene mayor o menor nivel a prevalecer en el sobre peso. Según Wilma Freire quien es parte del Ministerio de Salud, señala que dentro de los hogares ecuatorianos, los padres tienen sobrepeso y obesidad, mientras sus hijos menores de 5 años tienen baja talla para su edad por la desnutrición crónica.

En total, 13.1% de los hogares tienen doble carga nutricional. Además, el 2.8% de los niños entre 5 y 11 años que tienen obesidad o sobrepeso, presentan desnutrición.

La encuesta fue realizada en 20 000 viviendas y 92 500 personas de cero a menos de 60 años a nivel nacional (Paucar, 2013)

#### **3.2.2.1 Demográfica**

La población de la ciudad donde se desarrollara este negocio es de 22.348 habitantes, distribuidos por edades de la siguiente forma:

**Tabla 25. Rangos de edad**

	<b>2014</b>	<b>%</b>
0 – 20	7,598	34.00%
21 – 40	7,375	33.00%
40 – 60	4,805	21.50%
60 – 80	2,123	9.50%
80 - más	447	2.00%
<b>TOTAL</b>	<b>22,348</b>	<b>100%</b>

Tomado de: (Gobierno Municipal Antonio Ante, 2015)

El mercado al que estará dirigido nuestro negocio abarca el 64% de la población de la ciudad, oscilando en el rango de 21 a 80 años, aunque puede haber una inserción del sector más joven de la población.

### 3.2.2.2 Geográfica

La ciudad de Atuntaqui, lugar donde se desarrollará el negocio, pertenece a la provincia Imbabura, específicamente en el cantón Antonio Ante.



*Figura 21.* Mapa de la provincia de Imbabura

### **3.2.2.3 Tipo de Empresa y Volumen de Ventas**

Negocio orientado a la preparación y comercialización de ensaladas de frutas, cuyos volúmenes de venta están calculados en base a las ventas históricas de ambos competidores.

### **3.2.2.4 Sectores Productivos**

El sector productivo en el que se desempeñará Fruti'k es el terciario, es decir, el de servicios.

## **3.3 TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS**

El mercado actual donde se desarrolla el negocio cuenta con 22.348 habitantes (INEC, 2014). Este dato indica que la población total (incluidos niños pequeños, que consumen fruta desde los 6 meses) es potencial consumidor de los productos, y si se aplicara una media de consumo de 1 ensalada de fruta por persona al día, se tendrían 22.348 ensaladas de potencial consumo diario.

Sin embargo, esto no sucede. El año 2014 se consumieron más de 9.000 ensaladas de frutas, según investigación directa en los negocios existentes (véase subtítulo 3.4). Algo importante que se debe considerar en el estudio de mercado es la capacidad productiva que tienen los negocios actuales, es decir, la competencia, ya que se trata de instalaciones de dimensiones reducidas, atendidas por una sola persona, con el apoyo máximo de un familiar, y que además venden otros productos, sin ser especialistas en la preparación de ensaladas de frutas. Esto significa que la capacidad máxima de elaboración de ensaladas de frutas y su consiguiente venta, oscila entre 10 y 18 unidades, generando una importante demanda insatisfecha, según se expone en este estudio.

### 3.3.1 Demanda

Con fines de proyección conservadora, no se considera demanda potencial a toda la población, sino que la limitamos al 50% de la población total, con criterios conservadores, evitando un exitismo sin sustento. Por tanto, de los 22.348 habitantes, se consideran potenciales consumidores a 11.174 personas, y si se calculara que cada persona podría consumir una unidad diaria, se tendría una demanda total anual de 4.708.510 unidades.

De este total, en la actualidad la oferta cubre 9.980 unidades anuales (ver subtítulo 3.4 de este capítulo).

Por tanto, se tiene la siguiente relación de la demanda y la oferta:

Demanda anual	4.708.510
Oferta anual	9.980
Demanda insatisfecha anual	4.698.530

De este total, se plantea la cobertura del 0,74% con el negocio, de forma que se mantenga una demanda insatisfecha significativa, y que mantendría rentables tanto el negocio planteado como a la competencia.

Se tiene, por tanto, la producción anual de 3.554 unidades durante el primer año.

### 3.4 COMPETENCIA

El negocio propuesto no tiene competencia directa, según se observó, pero existe en Atuntaqui dos locales tradicionales de venta de frutas y similares, los cuales son: Heladería “El Pacífico” y Heladería “El Almendro”, cuyas características principales se describen.

Resulta importante destacar que las debilidades que posea la competencia, se tomarán en cuenta para plantear las estrategias de comercialización.

La Heladería "El Pacífico", se encuentra en el mercado de la ciudad de Atuntaqui por más de 20 años y está ubicada en la parte céntrica de la ciudad a pocas cuadras del parque central, Antonio José de Sucre. Cuenta con un número reducido de empleados; de lunes a viernes trabajan un total de una a dos personas, mientras que los fines de semana solo 2 o 3 empleados. La misma, procura varias ofertas entre las que se encuentran: la ensalada de frutas, banana *split*, frutillas con crema, así como con productos de basar como: helados de Pingüino, Coqueiros entre otros. Su horario laboral es de 10:00 a 19:00 de lunes a domingo. Los precios de los productos son:

**Tabla 26. Precios promedio de los productos de la heladería "El Pacífico"**

Producto	Unidades aproximadas	Precio unitario	Venta total aproximada
Ensalada de frutas	6.800	2,50	17.000,00
Banana Split	5.450	2,50	13.625,00
Frutillas con crema	4.980	2,50	12.450,00
Helados frutales caseros	21.600	0,75	16.200,00
Helados de marcas comerciales	11.160	2,00	22.320,00

Sus clientes habituales son personas de la ciudad de Atuntaqui, así como algunos visitantes de otras localidades.

Aunque el local no tiene un sistema de contabilidad, el histórico de sus ventas fue determinado en base a un cálculo diario, según los siguientes criterios:

**Tabla 27. Total diario, mensual y anual aproximado**

Producto	Unidades diarias	Unidades mensuales	Unidades anuales
Ensalada de frutas	19	567	6.800
Banana Split	15	454	5.450
Frutillas con crema	14	415	4.980
Helados frutales caseros	60	1.800	21.600
Helados de marcas comerciales	31	930	11.160

Entre sus fortalezas destacan:

- Local reconocido por sus años de atención en la ciudad
- Producto reconocido en la ciudad
- Producto típico de la ciudad (helados de paila)

Entre sus debilidades están:

- No cuenta con ningún tipo de publicidad
- No dispone de variedad de productos
- Su atención es deficiente
- No posee el ambiente adecuado

El "Almendro" Es una heladería que se encuentra ubicada en la calle 2 de Marzo y Sucre, a pocas cuadras del parque central. Esta heladería cuenta con productos solamente de elaboración como ensalada de frutas, banana *split*, copa *frisky* y conos de helado de paila. El local se encuentra operando desde el año 2008 en la ciudad de Atuntaqui.

Ambos locales, son tiendas dedicadas a la venta de helados de paila, helados de otras marcas y ensaladas de frutas.

Trabajan dos personas de lunes a viernes, sábados y domingos tres a cuatro personas.

Atienden de lunes a domingo con horario de las 10:00 am a 18:00 pm. Los precios de sus productos son:

**Tabla 28. Precios de los productos de la heladería "El Almendro"**

Ensaladas de frutas	2,40
Copa frisky	2,50
Banana Split	2,50

Sus clientes habituales son personas de la ciudad de Atuntaqui, así como algunos visitantes de otras localidades. Al igual que la heladería “El Pacífico”, este local carece de un sistema de contabilidad, el histórico de sus ventas fue determinado en base a un cálculo diario, según los siguientes criterios:

**Tabla 29. Total anual aproximado**

<b>Producto</b>	<b>Unidades aproximadas</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Venta total aproximada</b>
Ensaladas de frutas	6.380	2,40	15.312,00
Copa Frisky	5.980	2,50	14.950,00
Banana Split	5.490	2,50	13.725,00
Total mensual			3.666,00
Total anual			43.987,00

Entre sus fortalezas destacan:

- Empresa reconocida por sus años de trabajo en la ciudad
- Producto reconocido en la ciudad
- Producto típico de la ciudad (helados de paila)

Entre sus debilidades sobresalen:

- No existe publicidad
- No dispone de variedad de productos
- Los vendedores ofrecen atención deficiente
- El ambiente es incómodo

### **3.4.1 Servicios Sustitutos**

La amenaza existente de productos sustitutos es baja ya que en el mercado actual solamente hay 2 competidores que ofrecen un producto o servicio similar al nuestro, por lo que el consumidor no tiene una amplia variedad al adquirir el producto.

### 3.4.2 Servicios Complementarios

El negocio tiene la posibilidad por su capacidad productiva e infraestructura de implementar de forma eficiente en ampliar su gama de productos ofreciéndole al consumidor productos complementarios como batidos o dando alternativas de producto de cafetería. Creando así clientes más satisfechos que estarían interesados más aun en la idea del negocio puesto que, se les ofrece una opción más que pueda el consumidor final poder consumir.

### 3.5 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y PRONÓSTICO DE VENTA DEL NEGOCIO

A continuación, se expone la oferta en unidades proyectadas para el negocio teniendo en cuenta las ventas históricas de ambos competidores.

**Tabla 30. Histórico de Ventas Anuales en Unidades 2010 – 2014 de las Heladerías (El Almendro y El Pacífico)**

Unidades vendidas	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ensalada de Frutas	11.700	10.830	11.100	12.050	13.180
Copa Frisky	9.600	9.210	9.355	10.150	11.430
Banana Split	9.870	8.090	8.650	9.700	10.470
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>31.170</b>	<b>28.130</b>	<b>29.105</b>	<b>31.900</b>	<b>35.080</b>

En el histórico de ventas de ambos competidores se aprecia un aumento de las ventas en los años 2013 y 2014, mientras que en los periodos 2011 y 2013 las ventas disminuyeron respecto a su año base (2010).



**Tabla 31. Pronóstico de ventas según las ventas históricas de ambos competidores (método de mínimos cuadrados)**

X (Años)	Y (Ventas)	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	(X) (Y)
1	31,170.00	1	971,568,900.00	31,170.00
2	28,130.00	4	791,296,900.00	56,260.00
3	29,105.00	9	847,101,025.00	87,315.00
4	31,900.00	16	1,017,610,000.00	127,600.00
5	35,080.00	25	1,230,606,400.00	175,400.00
<b>15</b>	<b>155,385.00</b>	<b>55</b>	<b>4,858,183,225.00</b>	<b>477,745.00</b>

Aplicando el método de mínimos cuadrados se ajusta a la recta:

$$y = a + bx$$

Donde:

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$c = \frac{b(n)}{\Sigma y}$$

$$B = (5 \times 477,745 - 15 \times 155,385) / (5 \times 55 - 15^2)$$

$$B = 1,159.00$$

$$A = (155,385 - 1,159 \times 15) / 5$$

$$A = 27,600.00$$

$$C = 1,159 \times 5 / 155,385$$

$$C = 0.037$$

CRECIMIENTO PROMEDIO DE UN AÑO A OTRO

Calculo de pronóstico sustituyendo en ecuación  $y = a + bx$

**2015**

$$Y = 27,600 + 1,159 \times 6$$

$$Y = 34,554$$

**2016**

$$Y = 27,600 + 1,159 \times 7$$

$$Y = 35,713$$

**2017**

$$Y = 27,600 + 1,159 \times 8$$

$$Y = 36,872$$

**2018**

$$Y = 27,600 + 1,159 \times 9$$

$$Y = 38,031$$

**2019**

$$Y = 27,600 + 1,159 \times 10$$

$$Y = 39,190$$

**Tabla 32. Pronóstico de Ventas**

Año	Pronóstico	Crecimiento Respecto a Competencia
2015	34,554.00	-1.50
2016	35,713.00	3.35
2017	36,872.00	3.25
2018	38,031.00	3.14
2019	39,190.00	3.05

Para el cálculo del pronóstico de venta se utilizó este método (mínimos cuadrados), pues el mismo proyecta ventas futuras teniendo como base a ventas generadas en periodos anteriores. Es necesario destacar que es un método que debe ser ajustando, en caso de que cambien las condiciones o situaciones ya sean de mercado y económicas.



Como se aprecia en la anterior tabla y su respectiva figura, existe una demanda muy alta en correspondencia con el nivel de oferta actual, por lo que es viable el negocio y las proyecciones de venta realizadas.

### **3.6 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

El mercado actual donde se desarrollara el proyecto presenta una situación favorable y ventajosa para el mismo pues presenta un macro y micro entorno que permite un desarrollo eficaz para el proyecto que predomina las oportunidades debido a las fortalezas del mismo. En cuanto a la demanda el mercado presenta una demanda creciente la cual está muy por encima de las ventas proyectadas para el mismo, la competencia no es muy relevante aunque existe la posibilidad de inserción de nuevos competidores por el desarrollo avizorado de este tipo de alimento.

### **3.7 EL PRODUCTO O SERVICIO**

El negocio propuesto se denominará “Fruti’k”, se dedicará a la venta de ensaladas de frutas por peso, con posibilidad de agregar diferentes aderezos, entre los cuales se encuentran: chispas de chocolate, coco rallado, gomitas, cerezas, dulce de chocolate, dulce de fresa, nuez, avellana, golosinas entre otros. Los clientes podrán escoger entre las siguientes frutas: manzana, pera, banano, uvas, piña, sandía, melón, fresas, cerezas, kiwi y frutas de temporada. Un producto de calidad va de la mano con el servicio que se brindara a cada cliente.

### **3.8 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

La estrategia de ingreso al mercado estará concentrada en ofrecer productos y servicios de calidad, que vayan desde la presentación de los ambientes hasta el correcto empaque de los productos, incluyendo precios competitivos y el trato amable del personal.

## **4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MERCADEO**

### **4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Establecer una estrategia de crecimiento en la ciudad de Atuntaqui. Dentro de esta estrategia, se encuentran las estrategias intensivas, donde se encuentra el desarrollo del producto, desarrollo del mercado y penetración del mercado. El desarrollo del producto se basa en la innovación, la penetración del mercado, a través de publicidad, marketing, promociones y ventas (Robbins & Coulter, 2010).

Además, existe la estrategia de integración horizontal, manteniendo el control de la competencia, teniendo alianzas con diferentes proveedores como productores de bebidas, lácteos, entre otros (Robbins & Coulter, 2010).

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los precios en materia prima e insumos para la elaboración de ensaladas de frutas.
- Desarrollar un producto saludable, atractivo y accesible para los consumidores de comida saludable.
- Definir precios acordes a las preferencias de los consumidores de ensalada de frutas.
- Establecer políticas de servicio al cliente y garantizar la satisfacción de los consumidores.
- Desarrollar estrategias de publicidad y promoción para atraer a los consumidores.

## 4.2 MARKETING MIX

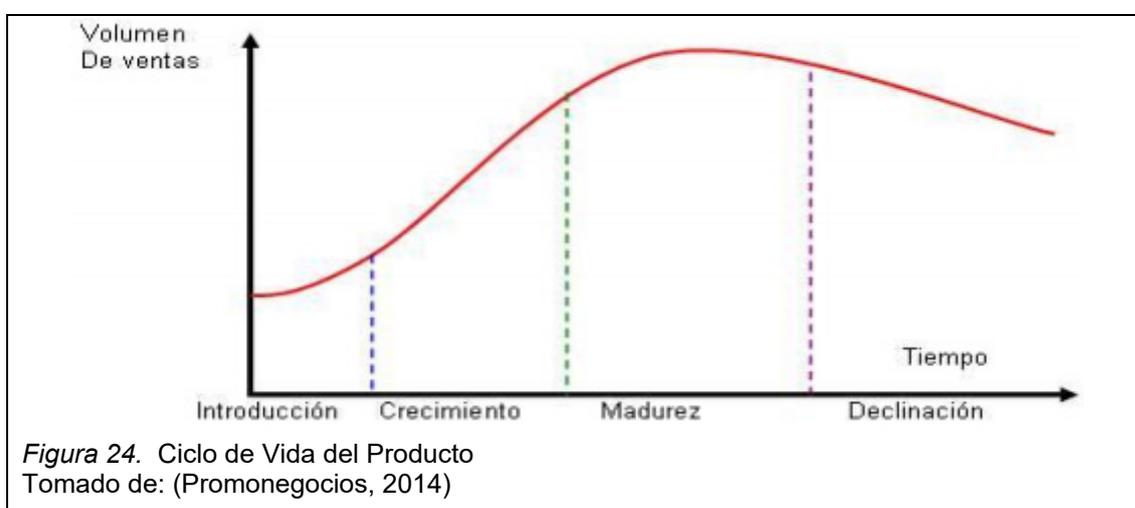
### 4.2.1 Producto y Servicio

El producto es elaborado con frutas naturales de alta calidad para ofrecer a sus clientes un producto saludable y rico en vitaminas sin alteraciones químicas y así poder brindar no solo un producto de alta calidad sino también un servicio de excelencia que va de la mano con su presentación enfocado a un precio accesible para sus consumidores además para Fruti'k es esencial brindar un buen ambiente.

#### 4.2.1.1 Ciclo de Vida del Producto

Es de vital importancia determinar el ciclo de vida del producto, afecta de forma directa a los ingresos, es decir las ventas y de manera indirecta a los desembolsos que corresponden a los gastos, debido a que el esquema de producción estará acorde a las posibilidades objetivas de venta del producto.

En este plan de negocios de ensaladas de frutas, por ser un producto innovador en la ciudad de Atuntaqui, debe pasar por las etapas respectivas del ciclo de vida del producto, para así luego realizar el desarrollo y el piloto respectivo.



**Introducción:** Con la introducción del producto al mercado se logra la atención de los consumidores mediante la publicidad y promociones, mostrando las características del producto y fijando precios acorde al mismo.

**Crecimiento:** En esta etapa se fomenta los esfuerzos para no perder los intereses demostrados, ya sean de los servicios como de la calidad de los productos que se ofrecen.

**Madurez:** En esta etapa se mejora la publicidad y promoción, enfocándonos en la creación de nuevos productos en relación a la competencia.

**Declive:** En este punto se analizan las posibles modificaciones que se harán a los productos y al servicio prestado.

En la primera etapa que es la etapa de introducción las ventas se incrementaran gradualmente mientras el producto alcanza reconocimiento en el mercado. Al ser aceptado el producto permitirá un crecimiento en las ventas, las que al llegar a su etapa de madurez se estabilizan hasta llegar a una etapa de declinación, donde las ventas disminuirán rápidamente.

### **Garantía del Producto**

- La garantía se ofrece al momento del pago del producto (Factura)
- En caso de que el producto se encuentre en malas condiciones, se realiza devolución del dinero.

#### **4.2.1.2 Nivel de Servicio**

- Atención personalizada.
- Ofrecer un servicio que se caracterice por rapidez, eficacia, y confiabilidad.

- Instalaciones físicas excelentes y correcta presentación del personal, transmitiendo una imagen de un servicio de calidad.

#### **4.2.1.3 Política de Servicios al Cliente y Garantías**

El deber de los colaboradores del negocio Fruti'k, es brindar un servicio especializado atendiendo a todos los clientes con respeto, mostrando interés a las necesidades que exigen los consumidores y sobre todo brindar un acompañamiento permanente a los requerimientos del consumidor.

#### **Servicio**

- Receptar y analizar correctamente los reclamos, quejas o sugerencias de los clientes.
- Atender a los clientes con igualdad, sin preferencias ni discriminaciones.
- Dar una atención personalizada a personas de tercera edad, mujeres embarazadas o personas con alguna discapacidad.
- Brindar un servicio con estándares de calidad y protocolo de atención al cliente.

#### **4.2.2 Políticas de Precios**

El precio del producto será determinado en función a los precios de la competencia, persiguiendo las fases siguientes (Marketing XXI, 2015):

- 1. Introducción.** Se aplicarán precios competitivos, que resulten atractivos frente a la competencia, con una diferencia de entre el 10 y 15% inferiores al precio de la misma. En esta fase, además, se insertan productos

nuevos, de forma que no se ofrezca solo precios bajos, sino también una gama importante para la elección del cliente.

**2. Crecimiento.** Los precios se estabilizan, pues además de los viejos competidores, aparecen otros nuevos, lo que dinamiza aún más la oferta existente. Si bien los precios pueden subir en ciertas temporadas de alta demanda, la tendencia será totalmente contraria cuando esta baje.

**3. Madurez.** En esta fase es fundamental diseñar estrategias que permitan a la oferta de “Fruti’k” mantenerse en el mercado, pues de ser necesario, debe lanzar precios de promoción.

**Tabla 33. Precios promedio en el Mercado donde se desarrolla**

	2010	2011	2012	2013	2014
Productos	P. Unitario				
Ensalada de Frutas 1 lb	2.25	2.33	2.35	2.45	2.45

Precios promedios por producto de ambos competidores, son necesarios para fijar el precio a utilizar en nuestro negocio.

**Tabla 34. Precio propuesto según precio promedio de cada producto que se ofertará**

Producto	Precio Unitario Propuesto
Ensalada de Frutas	2.36

Para la determinación del precio de los productos, se tomó como base los precios promedios de la lista de precios históricos de nuestros competidores.

**Tabla 35. Precios proyectados según índice de inflación promedio (4.02%)**

Producto	Precio Base 2015	2016	2017	2018	2019
Ensalada de Frutas 1lb	2.36	2,45	2,55	2,66	2,76

Los precios fueron proyectados considerando el índice de Inflación Promedio de Octubre 2014 a Octubre 2015 (4.02%).

#### **4.2.2.1 Táctica de Ventas**

Para la introducción del negocio al mercado, se aplicará la venta directa, con el contacto entre consumidor y vendedores en el mismo negocio.

#### **4.2.3 Plaza**

Conceptualmente, la plaza “incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 52). En este caso, se debe señalar los canales de distribución.

##### **4.2.3.1 Distribución**

La principal función de este elemento de marketing será proporcionar ensaladas de frutas en el lugar, tiempo y momento adecuado logrando satisfacer las necesidades del cliente y sus expectativas.

La estrategia de plaza que se utilizará es el canal corto, pues el negocio será quien produzca las ensaladas de frutas y las proporcione de manera directa al consumidor final. No habrá intermediarios en la comercialización de sus productos.

#### **4.2.4 Promoción y Publicidad**

##### **4.2.4.1 Promoción**

Al inicio se realizarán promociones de venta con el fin de atraer clientes incentivándolos a comprar y se repartirán volantes y tarjetas. Se pretende realizar:

- Lanzamiento de una campaña de expectativa y la de lanzamiento posteriormente como reforzamiento publicitario. Costo: \$ 100.
- Material promocional (esferos, jarros, etc.). Costo: \$ 150.

#### **4.2.4.2 Publicidad**

Se darán a conocer los productos ofertados haciendo hincapié en la calidad y el servicio, además de los insumos utilizados en la elaboración del producto final.

Se desarrollará con entrega de volantes los que darán a conocer nuestro negocio a través de su logo, carta con los productos y la calidad de estos.

- Publicidad en las vías públicas aledañas, colocando anuncios (roll ups): \$ 100.
- Publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Costo anual: \$ 250.

#### **4.2.4.3 Estrategia de Desarrollo de Marca**

Como estrategia de penetración de mercado se desarrollará una marca para nuestro producto, una marca bien definida y planeada, con un diseño agradable, estrategia que permitirá ventas seguras y estables, diferenciado al negocio de otros que ofrecen productos similares.

Con el objetivo de identificar y diferenciar nuestros productos y servicios de la competencia se ha definido para nuestro negocio la marca cuyo nombre es el siguiente:



Figura 25. Logo de la empresa Fruti'k

El nombre a este plan de negocios se escoge por la relación que existe con el producto además de ser algo natural, es también nutritivo.

### 4.3 SLOGAN

La frase que identifica a la empresa es:

*“Come rico, come nutritivo”*

## 5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

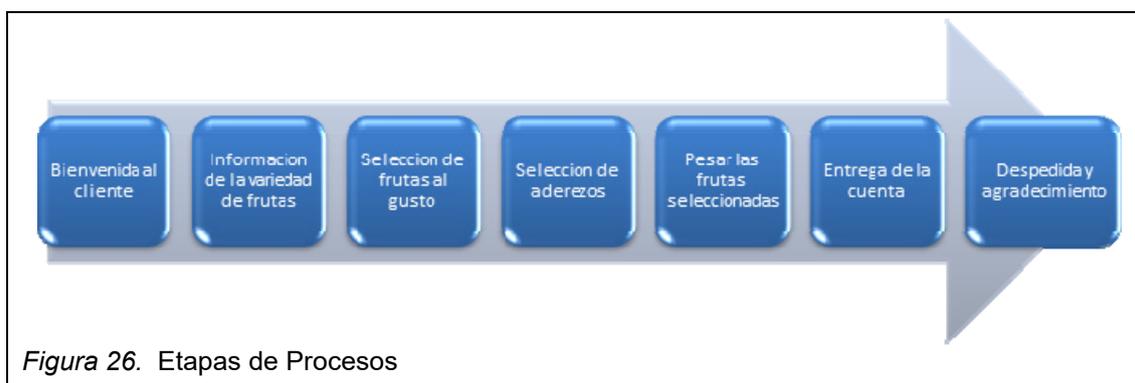
### 5.1 ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

#### 5.1.1 Tiempos y Procesos

Los tiempos promedios empleados y el flujo de procesos se exponen a continuación:

**Proceso de Producción:** Es la elaboración de los alimentos con base en insumos frutales, en la que intervienen determinadas tecnologías, como la mano de obra, maquinaria específica y procedimientos.

#### Etapas para la Elaboración de Ensaladas de Frutas



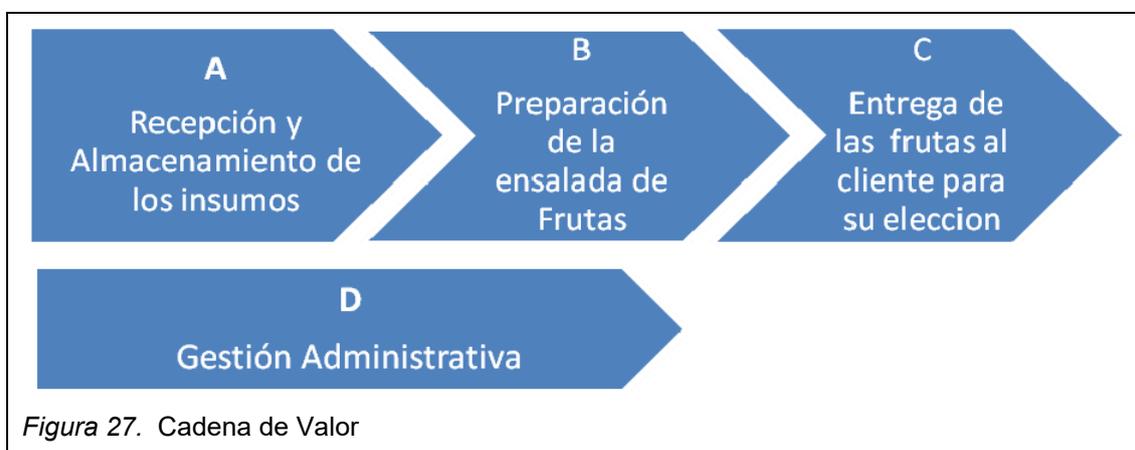
#### Procesos y Tiempos

**Tabla 36. Tabla de tiempos**

Procesos	Tiempo (Segundos)
Bienvenida al Cliente	5 seg
Información de la Variedad de Frutas	15 seg
Selección de Frutas al Gusto	20 seg
Selección de aderezos	10 seg
Pesar las frutas seleccionadas	8 seg
Entrega de la cuenta	15 seg
Despedida y agradecimiento	10 seg
<b>Total</b>	<b>83 seg</b>

## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

### 5.2.1 Cadena de Valor de la Empresa



**Tabla 37. Cadena de Valor. Definición**

<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Definición</b>
<b>A</b>	Recepción y Almacenamiento de los insumos	Este proceso consiste en la recepción de las materias primas e insumos necesarios y el almacenamiento según volúmenes de producción a realizar.
<b>B</b>	Preparación de la ensalada de Frutas	Este proceso consiste en la selección de la materia prima (frutas) según el pedido y preferencia del consumidor. Procediendo a pelarlas, cortarlas y servir con la adecuada presentación y los ingredientes a agregar.
<b>C</b>	Entrega de frutas al cliente para su elección	En este proceso una vez culminada la elaboración de las frutas picadas se procede a dejar las frutas en exhibición para que el cliente pueda elegir la fruta a su gusto
<b>D</b>	Gestión Administrativa	Este proceso consiste en dotar de recursos económicos y financieros hacia todos los departamentos para que puedan realizar las funciones correspondientes, controlando los flujos financieros e inversiones que se realicen en el negocio.

### 5.2.2 Flujogramas de Procesos de Elaboración de Ensalada de Frutas

Tabla 38. Flujogramas de Procesos de Elaboración de Ensalada de Frutas

No.	Actividad	Tiempo	Producto	Mano de obra	Recepción y almacenamiento de materias primas e insumos	Corte de la fruta	Entrega de las ensaladas de frutas
1	Limpieza de los Utensilios que se utilizaran	20 Minutos	Utensilios y herramientas de cocina	Jefe de Cocina	<pre> graph TD     Inicio[Inicio] --&gt; 1((1))     1 --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4((4))     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 7((7))             </pre>		
2	Lavado de Frutas	12 Minutos	Materia Prima	Jefe de Cocina			
3	Pelado de Frutas	25 Minutos	Materia Prima	Jefe de Cocina			
4	Corte de Frutas	15 Minutos	Materia Prima	Jefe de Cocina			
5	Colocar frutas en recipiente según el peso	4 Minutos	Materia Prima	Jefe de Cocina			
6	Decorar la ensalada de fruta con los insumos señalados	3 Minutos	Insumos	Jefe de Cocina			
7	Servir la ensalada de frutas al cliente en la mesa	4 Minutos	Utensilios de Cocina y Producto terminado	Mesero			

### 5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para el desarrollo del proyecto se necesitaran los siguientes equipos y herramientas distribuido por las siguientes áreas.

**Tabla 39. Activos necesarios para puesta en marcha de negocio**

#### Área de Administración y Contador

Concepto	Cantidad
Escritorio	2
Silla giratoria	2
Estantería	2
Computadora	2
Impresora	1
Teléfono	1
Extintor	1
Vehículo	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

#### Área de Salón

Concepto	Cantidad
Mesas 4 puestos	10
Sillas	40
Sistema de facturación	1
Self Service	3
<b>Total</b>	<b>54</b>

#### Área de Cocina

Concepto	Cantidad
Refrigeradora	2
Licuadaora	1
Batidora	1
Utensilios de cocina	5
Cubiertos 24 pzas.	6
Muebles de cocina	1
Balanza 15kg	1
Mesa Acero	1
Sillas	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Área de Bodega	
Concepto	Cantidad
Anaqueles	2
Balanza 1.5T	1
Cámara de Conservación	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

#### 5.4 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA

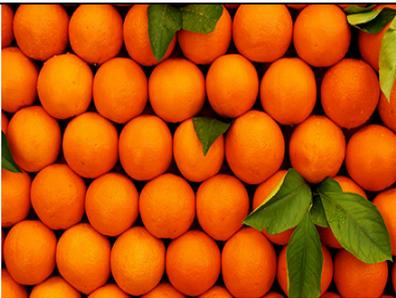
La materia prima requerida para la elaboración de ensalada de frutas serán seleccionadas y de la más alta calidad. Serán conservadas en cámara de refrigeración para conservar sus características y extensión de la duración de los mismos.

Las ensaladas de frutas requieren los siguientes productos:

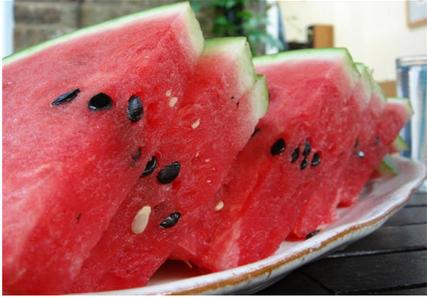
**Frutas:** plátano, naranja, papaya, sandía, melón, uva, mango, manzana, pera, melocotón, kiwi, piña, uvilla, cereza.

Tabla 40. Frutas a utilizar. Características Nutritivas

Frutas	Características Nutritivas	Precio
 <p>Manzana</p>	Sus <b>propiedades nutritivas</b> están dadas sobre todo por los azúcares que contiene. La fructosa, y la glucosa y la sacarosa, son azúcares de rápida absorción en el organismo.	\$40 1 caja (100 manzanas)
 <p>Bananas</p>	Las bananas, guineos o plátanos contienen vitamina C, que fortalece el sistema inmunológico. Ayuda a la absorción de otros nutrientes como el hierro. La <b>vitamina B-6</b> ayuda a la regeneración celular. Una banana contiene el 35% de vitamina B-6 requerido a diario.	\$10 (1 caja)

Frutas	Características Nutritivas	Precio
 <p data-bbox="421 510 485 539">Pera</p>	<p data-bbox="687 338 1182 472">Contiene varias vitaminas: <b>A, B1, B2, B3, C, E y K</b>. Es rica en ácido fólico, cobre, fósforo, potasio, calcio, hierro, magnesio, sodio y azufre.</p>	<p data-bbox="1206 383 1350 421">\$50 x caja</p>
 <p data-bbox="400 837 509 869">Naranja</p>	<p data-bbox="687 645 1182 779">Se agrupan en dos tipos: las dulces y las acidas. Contiene <b>vitamina A, B1 y C</b>. Una sola naranja brinda el 100% de vitamina <b>C</b> requerido diariamente.</p>	<p data-bbox="1206 689 1350 728">\$30 x caja</p>
 <p data-bbox="416 1137 493 1167">Uvas</p>	<p data-bbox="687 943 1182 1099">Están compuestas en un 70-80% de agua y un 20% de azúcares, a los que se suman grandes y beneficiosas cantidades de nutrientes.</p>	<p data-bbox="1206 987 1350 1055">\$2.00 cada libra</p>
 <p data-bbox="416 1473 493 1503">Kiwis</p>	<p data-bbox="687 1240 1182 1442">El kiwi contiene ácido fólico. Ayuda a las mujeres embarazadas y la producción de glóbulos rojos. Es rico en <b>vitamina C</b>, y en <b>vitamina E</b> que reduce el riesgo de sufrir enfermedades del corazón.</p>	<p data-bbox="1206 1330 1350 1368">\$1.00 x 6</p>
 <p data-bbox="331 1800 577 1830">Ciruelas (claudias)</p>	<p data-bbox="687 1608 1182 1742">Contienen fibra, vitaminas y minerales. Aporta sobre todo <b>vitaminas C y E</b>, con una fuerte acción antioxidante.</p>	<p data-bbox="1206 1659 1350 1697">\$34 x caja</p>

Frutas	Características Nutritivas	Precio
 <p data-bbox="395 555 512 584">Durazno</p>	<p data-bbox="687 376 1182 472">Se destaca por su aporte de vitaminas A, B, C, potasio, sodio, y carotenoides.</p>	<p data-bbox="1206 409 1350 439">\$20 x caja</p>
 <p data-bbox="419 880 496 909">Piñas</p>	<p data-bbox="687 651 1182 842">Ayuda en la digestión. Es rica en <b>vitaminas A y C</b> y minerales como el calcio, el fósforo o el potasio. Tiene grandes cantidades de fibra, pocas calorías, pocas grasas y bajo colesterol.</p>	<p data-bbox="1206 730 1342 759">\$1.50 c/u</p>
 <p data-bbox="395 1227 512 1256">Papayas</p>	<p data-bbox="687 1021 1182 1144">Contiene <b>vitamina A</b>. Además, su contenido en <b>vitamina C</b> incide positivamente en el sistema inmunológico del organismo.</p>	<p data-bbox="1238 1066 1318 1095">\$1 x 5</p>
 <p data-bbox="395 1574 512 1603">Mangos</p>	<p data-bbox="687 1335 1182 1525">Tiene 107 calorías por taza. Contiene además 24 gramos de azúcar y 3 gramos de fibra. Es rico en <b>vitamina C</b> y tienen variedad de minerales como el calcio, el cobre, el magnesio y el potasio.</p>	<p data-bbox="1206 1424 1342 1453">\$28 x caja</p>
 <p data-bbox="360 1877 544 1906">Fresa o Futilla</p>	<p data-bbox="687 1727 1182 1794">Contiene azúcares, sales minerales y <b>vitaminas A, B y C</b>.</p>	<p data-bbox="1206 1738 1342 1767">\$15 x caja</p>

Frutas	Características Nutritivas	Precio
 <p data-bbox="408 562 501 595">Sandía</p>	<p data-bbox="691 376 1182 477">Permite tener los niveles adecuados de nutrientes e hidratación del cuerpo.</p>	<p data-bbox="1241 409 1318 443">\$2.00</p>
 <p data-bbox="411 909 496 943">Melón</p>	<p data-bbox="691 651 1182 887">Contiene vitaminas C y E. Tiene acción antioxidante. Previene la aparición de cáncer, enfermedades cardiovasculares y degenerativas. La vitamina E permite la formación de colágeno en la piel y la células rojas en la sangre.</p>	<p data-bbox="1209 752 1350 786">\$18 x caja</p>

**Golosinas y aderezos:** Salsa de mora y de frutilla, galletas, miel, crema de leche, almendras, pasas, macadamia, gomitas, coco rallado, chocolate derretido, chocolate en chispitas, entre otros.

## 5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

El local donde va a brindar Fruti'k los servicios de las ensaladas de frutas preparadas al peso, es de ambiente confortable para que las personas puedan llegar no solo a comprar el producto si no también que el cliente se sienta tranquilo, sin estrés del día a día, dando con fondo una música relajante que lleva de la mano con el producto que Fruti'k está ofertando, y para los niños que de igual manera son los clientes más exigentes se va a proporcionar un ambiente infantil para que ellos disfruten de su golosina preferida, dando así el espacio de conformidad para los clientes.

## 5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO



La ubicación será en las calles General Enríquez y Pérez Muños en la Ciudad de Atuntaqui.

## **Requerimientos de Espacio Físico**

Tanto para la localización del negocio y distribución de sus ambientes, se debe considerar una posición adecuada, lejos de posibles focos de contaminación. Para la distribución de cada ambiente se debe prever que cada uno de ellos sea de uso único (la bodega, cocina, baño, área de basura, salón y oficina de administración), y debe contar con suministro permanente de agua y acceso a la red de desagüe.

En cuanto a los materiales empleados en la construcción del negocio, estos deben tener una superficie que facilite la limpieza, preferiblemente de colores que vayan con el tema del negocio.

Los equipos y utensilios, deben ser de material lavable, fáciles de limpiar y fabricados de un material que no pueda alterar el olor y sabor de los alimentos. La ubicación de los equipos debe ser de fácil acceso tanto para su uso como para su limpieza.

Todas las áreas del local sin excepción deben tener asignado al personal quien será el responsable de la limpieza, y perfecto funcionamiento, incluyendo la de los correspondientes equipos y utensilios.

La temperatura del ambiente es de vital importancia al escoger el área de trabajo, principalmente para evitar los riesgos de contaminación y descomposición de las frutas.

## **5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

### **5.7.1 Almacenamiento**

Se proporcionara un espacio físico para el área de almacenamiento, ya que en este tipo de negocio se considera que es la parte más importante del local comercial donde se va a almacenar toda la fruta con un buen sistema de

enfriamiento, para que con esto la fruta no llegue de manera acelerada al proceso de descomposición y de esta forma conservar los nutrientes de cada fruta.

### **5.7.2 Manejo de Inventario**

Dentro de los principios de nuestro negocio se encuentra incluida la filosofía “Justo a tiempo”. Estos sistemas Justo a tiempo consisten en producir y entregar los productos justo cuando se necesitan, lo que reduce los costos, mejora el tiempo de entrega evitando errores y demora y permite un manejo de inventario más eficientes (Heizer, 2009, p. 202).

En la elaboración de las ensaladas de fruta en nuestro negocio, se usaran productos de manejo especial, debido a su fácil descomposición y deterioro. En lo referente a las materias primas el negocio recibirá dos pedidos por semana, con diferencia entre cada uno de 3 días. Después del control de calidad realizado por muestreo al azar, esta será almacenada en la bodega y la ubicación será dada según sus características de almacenamiento (Conservación, temperatura ambiente), luego será procesada por los operarios según sus tareas. Para el control y manejo de las materias primas se utilizara el sistema de costeo de inventario FIFO (Primeras en entrar primeras en salir) debido a la naturaleza o características perecederas de las materias primas.

El Jefe de cocina será el encargado de llevar los registros exactos de los inventarios. Su almacenamiento será dentro de la bodega en cajones, anaqueles y cámaras de refrigeración según sus características organolépticas, serán acomodados y etiquetados con la fecha de recepción.

## **5.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

El negocio debe obtener los siguientes permisos para su puesta en funcionamiento: (El Emprendedor, 2014)

**Superintendencia de compañías:**

El negocio debe tomar en cuenta lo establecido en las normas y regulaciones, pues bajo la jurisdicción de este organismo rector se deben realizar las actividades.

**Servicio de Rentas Internas (SRI):**

Entidad encargada de la administración, supervisión y recaudación de impuestos. Entre los propósitos básicos de nuestro negocio se encuentra cumplir con cabalidad el pago de impuestos y las leyes establecidas por este organismo sin evadirlos, pues dicha organización aplica sanciones conforme a la ley actual.

**Ministerio de Salud Pública:**

El negocio deberá cumplir con leyes establecidas, para su funcionamiento. El negocio necesita el permiso sanitario de funcionamiento para facultar sus actividades comerciales en correspondencia con el control sanitario.

**Patente Municipal:**

La obtención de la patente para el negocio es de vital importancia pues permite un adecuado funcionamiento dentro del marco legal existente en la ley de compañías de Ecuador.

**Registro Sanitario:**

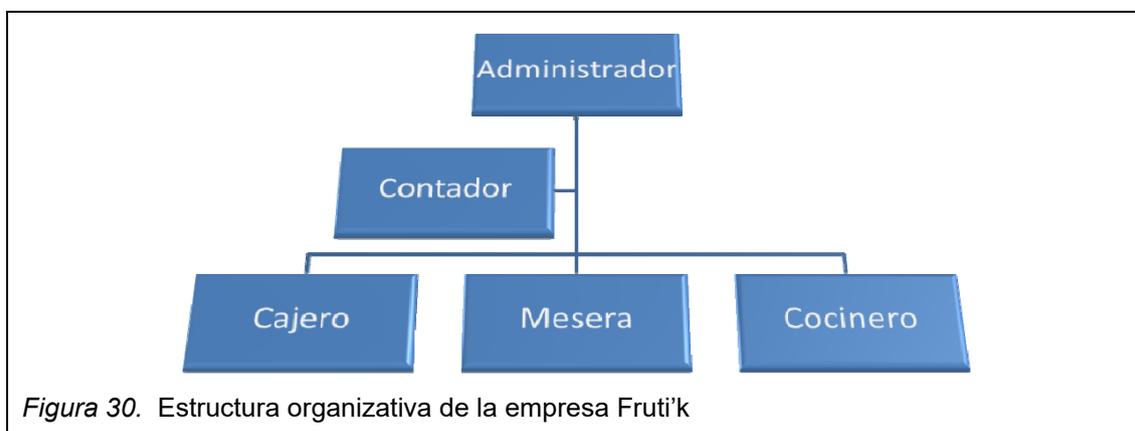
Para el negocio es indispensable adquirir el registro sanitario, debido a que el producto comercializado es un producto de consumo humano, se requiere que la materia prima cumpla con todas las medidas higiénicas sanitarias.

**Jefe de Cuerpo de Bomberos**

Otorga el permiso de funcionamiento para la operación normal del negocio. El Cuerpo de Bomberos otorga el título de crédito por Tasa de Servicios contra Incendios.

## 6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### 6.2 PERSONAL CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Tabla 41. Personal del negocio y sus responsabilidades

Área	Responsabilidades
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración en el mercado</li> <li>• Contacto con los clientes</li> <li>• Contacto con los proveedores</li> <li>• Conocimiento de la competencia</li> <li>• Cumplimiento de la ejecución presupuestaria</li> <li>• Dirección y organización</li> <li>• Eficiencia en la gestión de la calidad.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Rentabilidad de la Empresa.</li> <li>• Conocimiento del Comportamiento de la Demanda.</li> <li>• Conocimiento del Mercado.</li> <li>• Atención y verificación en los reclamos de clientes</li> </ul>
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de documentación</li> <li>• Legalización de facturas</li> <li>• Documentación legal al día</li> </ul>
<b>Jefe de cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de cocina.</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos.</li> <li>• Efectividad en el uso de los equipos de trabajo y producción.</li> </ul>
<b>Mesera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Quejas y sugerencias</li> </ul>
<b>Caja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar</li> <li>• Cobros insensatos</li> <li>• Cuadre de caja</li> </ul>

## **6.2.1 Equipo de Trabajo y Descripción de Funciones**

### **6.2.1.1 Administrador**

#### **I. INFORMACIÓN BÁSICA**

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Propietarios

SUPERVISA A: Todo el personal

#### **II. NATURALEZA DEL CARGO**

Máximo responsable de dirección y gestión del negocio. Estudia la competencia, para generar estrategias de modo que el negocio logre sobrevivir y crecer.

#### **III. FUNCIONES**

- Será la persona encargada de representar a la Empresa, tener contacto con el mercado, con los clientes, estar al tanto sobre la realidad del negocio, de cada uno de sus departamentos.
- Tomar decisiones frente a posibles amenazas que se le puedan presentar.
- Asignar tareas y organizar al personal a su cargo.
- Controlar y cuidar de cumplir con el presupuesto asignado.
- Coordinar todos los recursos a través del proceso administrativo.
- Establecer políticas internas de la empresa.
- Desarrollar estrategias adecuadas de planificación, organización, dirección y control.
- Elaborar el plan de inversión anual.
- Revisar los estados financieros al finalizar cada mes para evaluar resultados.

- Atención directa al cliente y manejar información para mejorar la calidad del servicio de la empresa.
- Creación y manejo de promociones.
- Distribución de mercados.
- Planeación de canales y territorios de ventas.
- Realización de análisis del segmento de mercado a abarcar lo que incluye: clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos.
- Realizar planes estratégicos de mercadeo, los cuales permitirán modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.
- Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios y/o productos que ofrece la empresa.

#### **IV. REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO**

**TITULO PROFESIONAL:** Profesional en Ingeniería en Administración de Empresas y Negocios.

**EXPERIENCIA:** Mínimo 2 años de experiencia en cargos administrativos, con énfasis en gerencia de negocios, preferentemente otros negocios de alimentación.

**HABILIDADES:** Estrategias de marketing, conocimientos sobre Planeación.

##### **6.2.1.2 Contador**

#### **I. INFORMACIÓN BÁSICA**

**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** Administrador

**SUPERVISA A:** Ninguno

## **II. NATURALEZA DEL CARGO**

Llevar a cabo, todas y cada una de las funciones concernientes al campo contable según lo establecido por la ley vigente, además se encargará de todo lo relacionado con la parte tributaria de la empresa.

## **III. FUNCIONES**

- Tener al día todos los libros requeridos y establecidos por la ley, dentro de un lapso no mayor al dictaminado por la misma.
- Avisar de manera oportuna sobre el vencimiento de impuestos y recaudos según lo establecido por las normas tributarias.
- Tener a la mano y en una forma clara y eficaz todos los documentos de la empresa.
- Llevar un control e informar sobre cualquier anomalía o fuga de dinero existente en la empresa.
- Realizar el presupuesto anual y dictaminar su efectivo cumplimiento, irregularidades o faltantes el mismo al final del periodo.
- Tener una adecuada presentación personal.

## **IV REQUISITOS OCUPAR EL CARGO**

TITULO PROFESIONAL: Licenciatura en Contabilidad o carrera a fin.

EXPERIENCIA: Mínimo un año de experiencia en cargos similares.

HABILIDADES: Conocimientos en Finanzas y Administración.

### **6.2.1.3 Jefe de Cocina**

#### **I. INFORMACIÓN BÁSICA**

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Administrador.

SUPERVISA A: Ayudante de cocina

## II. NATURALEZA DEL CARGO

Desarrolla sus actividades en la cocina, preparando los alimentos, elaborando los requerimientos de insumos y utensilios de cocina, reportando los daños, pérdidas y cualquier otra situación similar en relación a sus instrumentos de trabajo.

## III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de cocina.
- Autorizar orden de compra.
- Supervisar constantemente las secciones de la cocina.
- Realizar programas de capacitación constante.
- Controlar el costo de alimentos y bebidas.
- Elaborar, costear, estandarizar las recetas.
- Encargado de la producción de los alimentos.
- Manipular adecuadamente las frutas que se utilizarán en el momento de la preparación de las ensaladas de frutas.
- Decorar correctamente los platos que se servirán a los clientes.
- Llevar un control de las frutas, que se encuentren en correcto estado.

## IV. REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

TITULO PROFESIONAL: Chef certificado en el país.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años de experiencia en preparación de alimentos.

HABILIDADES: Conocimientos básicos de salud humana.

### 6.2.1.4 Mesero

#### I. INFORMACIÓN BÁSICA

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Administrador

SUPERVISA A: Ninguno.

## II. NATURALEZA DEL CARGO

Atender al cliente y mantener la limpieza de los ambientes, tanto internos como externos, con especial énfasis en las áreas sensibles (cocina y baños).

## III. FUNCIONES

- Mantener permanentemente limpios los ambientes de producción.
- Atender directamente al cliente en cada área asignada.
- Limpiar continuamente el salón y cada mesa desocupada.

## IV. REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

TITULO PROFESIONAL: Bachiller.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

HABILIDADES: Detallista en sus actividades.

### **6.2.1.5 Cajero**

#### I. INFORMACIÓN BÁSICA

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Administrador

SUPERVISA A: Ninguno.

#### II. NATURALEZA DEL CARGO

Apoyo en cobro de los alimentos

#### III. FUNCIONES

Cobrar las cuentas del cliente.

#### IV. REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO

TITULO PROFESIONAL: Bachiller.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares.

HABILIDADES: Conocimiento de contabilidad y dominio de las matemáticas

### 6.3 COMPENSACIÓN ADMINISTRATIVA Y PROPIETARIA

El negocio se constituirá como una sociedad limitada, determinando el porcentaje de participación por parte de los socios, donde cada socio tendrá derecho a manejar sus participaciones como lo desee siempre y cuando actúen bajo las regulaciones establecidas por el negocio.

La política de remuneraciones estará fijada una vez que alguno de los socios se desempeñe en alguna de las funciones administrativas, obteniendo rangos salariales que varían según la función que realicen, cumplimiento de los objetivos tanto mensuales como anuales, para el desarrollo del negocio.

Cuando los socios no desempeñen funciones dentro del negocio, solo se nutrirán de la repartición de utilidades que se realizara de forma anual. Cada socio debe estar pendiente del desenvolvimiento económico y el crecimiento financiero del negocio.

**Tabla 42. Remuneración a personal en el primer año y beneficios establecidos por la ley.**

Personal	Sueldo mensual	Décimo tercero	Fondos de reserva	Aporte al patronal IESS	Total mensual	Décimo cuarto	Vacaciones	Total anual
Administrador	450,00	37,50	37,49	54,68	524,99	450,00	18,75	6.749,82
Contador	400,00	33,33	32,00	48,60	465,33	400,00	16,67	5.984,00
Cocinero	366,00	30,50	29,28	44,47	425,78	366,00	15,25	5.475,36
Mesera	366,00	30,50	29,28	44,47	425,78	366,00	15,25	5.475,36
Cajera	366,00	30,50	29,28	44,47	425,78	366,00	15,25	5.475,36

## 6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

El personal con el que cuente la empresa será primordial para el éxito, por lo que se considera establecer políticas internas enfocadas en la contratación del personal que quien de manera adecuada la selección de los potenciales colaboradores y así generar un buen ambiente de trabajo.

El personal que busque trabajar en la empresa debe seguir los siguientes requerimientos:

- Presentar hoja de vida
- Fotografía actualizada
- Record policial
- Entrevista
- Pruebas de conocimiento y capacidad

El proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal estará a cargo del jefe administrativo contable, ya que está a cargo del área de recursos humanos, y las políticas de empleo de la empresa estarán regidas por el código de trabajo del Ecuador.

El personal administrativo está sujeto a contrato a un año plazo fijo con tres meses a prueba tiempo en la cuela si no cumple con las expectativas de la empresa el contrato será finiquitado.

El área administrativa tendrá un horario de 9:00 – 17:00 de martes a sábado, con lo cual para los fines de semana se maneja un horario rotativo de 9 a 12:00

De igual manera el personal operativo estará sujeto a contrato a un año plazo fijo, sin embargo los diferentes operarios contarán con distintos horarios que se

sujeta de miércoles a domingo de 13:00 a 20:00 de igual manera con los horarios rotativos los fines de semana.

Todo personal de la empresa contara con los beneficios de ley, la contratación se llevara a cabo a través de contrato de trabajo que exija el cumplimiento tanto del empleado como del empleador, registrado en el ministerio de relaciones laborales.

El trabajo debe ser terminado dentro de los horarios diarios establecidos, en caso de existir horas laborales se considera como horas extras, donde se deberá pagar el 50% del valor de la hora hasta las 24:00 y pasado a esa hora se pagara el 100% (Art. 55 Código de Trabajo).

Los días que corresponde a feriados serán los estipulados por la ley (Art. 65 Código de Trabajo).

La jornada de trabajo será de 48 horas a la semana, los cuales serán trabajados de miércoles a domingo, considerando una hora de almuerzo, contando con los días de descanso.

#### **6.4.1 Política de Contratación**

La política de contratación se va a realizar de la siguiente manera:

- Estipular las políticas de la empresa entre el empleado y el empleador, para que de esta manera garantizar los intereses mutuos.
- Una vez aceptada los acuerdos entre las dos partes es necesario tramitar el expediente de trabajo.
- Se realizara la contratación entre el empleado y el empleador con las leyes y beneficios según La Ley de Contratación del Ministerio de Trabajo.

- La duración del contrato será por contrato fijo a 1 año.
- Para poder celebrar el contrato debe ser firmado el documento por el dueño de la empresa y el trabajador

La administración del negocio garantizará que la selección y contratación se realiza de forma eficaz, generando una excelente política de igualdad y diversidad.

#### **6.4.2 Política de Empleo**

Antes de declarar o solicitar un puesto vacante se deberá analizar y evaluar la necesidad del puesto y los requerimientos en función de los objetivos. Una vez realizada esta evaluación se detallarán las características solicitadas para publicarlas en el medio de difusión seleccionado. Los candidatos aspirantes deberán cumplir con todos los requisitos expuestos en la oferta de trabajo. Todas las aplicaciones recibidas deberán ser analizadas y revisadas por la administración, citándose posteriormente a los más calificados, y tomándose una decisión final.

Es necesario que los aspirantes presenten o incluyan en su perfil dos referencias personales y dos referencias laborales para tener en cuenta en el proceso de selección.

#### **6.4.3 Política Salarial**

El salario a percibir por cada empleado está sujeto al asignado a cada cargo según el desempeño y preparación requerida. Este se encuentra previamente definido por la Administración del negocio con flacidez a ajuste e incrementos. Se incrementan a este todos los beneficios de ley que le corresponden a los trabajadores como son: Afiliación del empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entre otros.

## 7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se identifican las actividades a realizar para que el negocio abra sus puertas al público. Se detallan los requerimientos que se requieren en cada actividad, adicionalmente se toman en cuenta diversos imprevistos que pueden retrasar la puesta en marcha de la frutería, planteándose también planes de contingencia que permitan tomar acciones futuras.

Tabla 43. Cronograma general

ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de mercado.	■	■																						
Investigación de mercado					■	■																		
Adecuación y preparación del local													■				■							
Permisos de sanidad		■																						
Permisos legales	■																							
Marketing y publicidad													■	■	■	■	■							
Adquisición de muebles, maquinaria y equipo											■	■												
Compra de materia prima																							■	
Reclutamiento de personal																	■	■						

### 7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

Entre las actividades necesarias para poner en marcha a este negocio se puede enlistar las más importantes como:

1. Investigación de mercado: El estudio de mercado que se va a realizar en el sector de la ciudad antes de implementar el negocio de ensaladas de frutas. Esta investigación permite tener un conocimiento claro sobre los

gustos y preferencias del consumidor, así como las condiciones generales de la competencia, los proveedores y los sustitutos.

2. Permisos de Sanidad y Permisos Legales: Con estos dos procesos que se encuentran marcados en el cronograma es de suma importancia ya que sin estos dos permisos legales el negocio no puede funcionar sin permiso del municipio de la ciudad de Atuntaqui.
  
3. Marketing y Publicidad: Se estima realizar una fuerte penetración de publicidad mediante medios de comunicación dentro de la ciudad en un corto tiempo para dar a conocer el negocio es una parte importante, ya que con el marketing a fuerte escala va a permitir posicionar en el mercado.

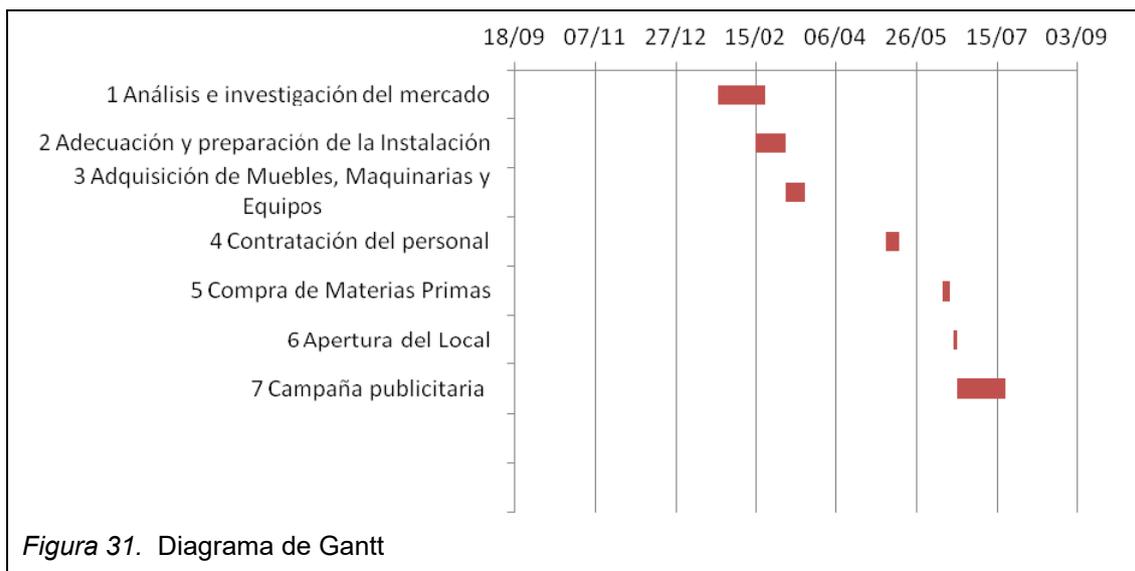
## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt es una herramienta que permite la modelación de la planificación de todas las tareas necesarias para la realización y desarrollo de un proyecto. (OBS Business School, 2015)

A continuación, se detallan los tiempos previstos para el desarrollo de cada una de las actividades necesarias para la puesta en funcionamiento del proyecto.

**Tabla 44. Actividades y Tiempos de Duración**

Actividad	Inicio	Días	Fin
1 Análisis e investigación del mercado	22/01/2015	30	21/02/2015
2 Adecuación y preparación de la Instalación	14/02/2015	20	06/03/2015
3 Adquisición de Muebles, Maquinarias y Equipos	06/03/2015	12	18/03/2015
4 Contratación del personal	07/05/2015	8	15/05/2015
5 Compra de Materias Primas	11/06/2015	5	16/06/2015
6 Apertura del Local	18/06/2015	2	20/06/2015
7 Campaña publicitaria	20/06/2015	30	20/07/2015



Para cada actividad programada se asignara un tiempo determinado y una persona responsable de su cumplimiento.

### 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Debe considerarse la posibilidad de algunos riesgos o sucesos que puedan retrasar la terminación de las actividades según el cronograma propuesto, de las cuales se ha considerado:

**Tabla 45. Riesgos e Imprevistos que Afecta al Cronograma Propuesto**

Imprevistos	Consecuencias	Plan de Contingencia
Inconvenientes a la hora de obtener los permisos de funcionamiento (Constitución legal)	Retraso de las actividades del programa, aunque el trámite demora y retrasa la apertura del local	Aplazar el cumplimiento de esta actividad legal hasta la primera quincena de marzo
Necesidad de incorporar nuevas adecuaciones al local	Demora en la adquisición o compra de mueble, maquinarias y equipos	Determinar varios proveedores de suministros de oficina, maquinaria y equipo para no tener alteraciones en la remodelación o adquisición de materiales
Dificultad en la entrega de Materias primas por problemas con los proveedores	Si la entrega demora más de lo previsto en el cronograma, se afectara la apertura del local	Efectuar compra provisional a proveedores de ventas al por menor de las materias primas para dar comienzo a la producción y apertura del local

## **8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

El presente capítulo plantea los supuestos tomados en consideración para el desarrollo de los factores que rodean al plan de negocios, analizándose los riesgos que podrían enfrentarse una vez que se inicien las actividades.

### **8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

Para el desarrollo de este proyecto se toman en consideración los siguientes supuestos y criterios:

#### **Tamaño del mercado:**

- Este negocio al constituir uno de los pocos dedicados a la elaboración de ensaladas de frutas, se asume que gran parte de la población podrá convertirse en clientes potenciales.

#### **Ventas Proyectadas:**

- Para la proyección de las ventas se tomó como base las ventas históricas de ambos competidores.
- Las ventas se proyectaron para años, estableciendo un 5% de crecimiento esperado, ligado a crecimiento del mercado y la publicidad.
- Para la proyección de los precios anuales, se trabajó con el índice de inflación promedio del 2014 establecido por el Banco Central del Ecuador.
- El capital estará compuesto una parte por medio de créditos de la banca privada y la otra por contribución de los socios.

- Factores políticos.
- No se presentaran cambios radicales en los próximos años.

## 8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Al poner en funcionamiento el negocio existe la implicación de varios riesgos los cuales deben ser previstos para diseñar planes de acción que sean ejecutados de manera oportuna en caso de que se requiera.

- Riesgo de liquidez: El negocio puede verse afectado por la falta de ingresos, fundamentalmente en los primeros meses de funcionamiento. La mejor opción para este riesgo es alargar el plazo de pago a los proveedores.
- Reducida y lenta penetración en los consumidores: El principal problema a enfrentar por nuestro negocio es que los consumidores cuentan con hábitos alimenticios y de consumo definidos. Se adoptaran políticas y destinaran fondos para campañas publicitarias de mayor impacto en el consumidor.
- Catástrofes climatológicas: Uno de los principales riesgos son las condiciones climáticas que pueden perjudicar los cultivos frutales, nuestra primera materia prima. Para prevenir o evitar la escases de esto se deberá contar con proveedores alternos o sustitutos que suplan nuestra necesidad.
- Niveles de ventas inferior a los proyectados: Al verse los niveles de venta afectados por consecuencia de la lenta penetración en el mercado se presentarían problemas de rotación de inventario y consecuentemente la liquidez. Como alternativa se disminuirá la cantidad de materias primas a adquirir en cada pedido.

- Regulaciones: Las regulaciones o cambios tributarios causan efectos negativos principalmente al costo de elaboración de las ensaladas de frutas, ya sea por incremento del impuesto a la Renta, variación en el salario básico u otros impuestos aplicables al negocio.

## 9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

El estudio financiero está compuesto por varios elementos informativos y cuantitativos que permiten determinar, observar y decidir sobre la viabilidad de un proyecto, integrando el comportamiento de las operaciones económicas y financieras necesarias para que el negocio marche de la mejor manera y visualizando el crecimiento del mismo.

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial de un negocio es la cantidad de dinero que se necesita para invertir y poner en marcha al mismo. Cuando se proyecta un negocio, se necesita conocer todos aquellos recursos necesarios para su funcionamiento, para planear que inversión se debe realizar y en qué tiempo se espera que esta retorne en mayores cantidades.

**Tabla 46. Activos Fijos Tangibles**

<b>Área de Administración y Contador</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Escritorio	2	145.00	290.00
Silla giratoria	2	60.00	120.00
Archivador	2	112.00	224.00
Computadora	2	350.00	700.00
Impresora	1	75.00	75.00
Teléfono	1	50.00	50.00
Extintor	1	20.00	20.00
Vehículo	1	11.000,00	11.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>12.479,00</b>

<b>Área de Salón</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Mesas 4 puestos	10	40.00	400.00
Sillas	40	15.00	600.00
Sistema de facturación	1	200.00	200.00
Self Service	3	600.00	1,800.00
<b>Total</b>	<b>54</b>		<b>3,000.00</b>

<b>Área de Cocina</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Refrigeradora	2	400.00	800.00
Licuada	1	45.00	45.00
Batidora	1	60.00	60.00
Utensilios de cocina	5	25.00	125.00
Cubiertos 24 pzas.	6	30.00	180.00
Muebles de cocina	1	180.00	180.00
Balanza 15kg	1	120.00	120.00
Mesa Acero	1	145.00	145.00
Sillas	2	35.00	70.00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>		<b>1,725.00</b>

<b>Área de Bodega</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Anaqueles	2	210.00	420.00
Balanza 1.5 T	1	120.00	120.00
Cámara de Conservación	1	1,200.00	1,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>1,740.00</b>

Los Activos fijos necesarios ascienden su valor a 12,944.00 dólares, teniendo mayor representación los equipos del área de administración y el área de salón. Para la compra de estos equipos se deberá realizar un plan de inversión definiendo la fecha de su compra.

Por otra parte, se tienen los gastos de constitución y permisos de funcionamiento, que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 47. Gastos de Constitución y Permisos de Funcionamiento**

Ítem	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Gastos de Constitución	1	400.00	400.00
Permisos de Funcionamiento	1	50.00	50.00
<b>Total</b>		<b>450.00</b>	<b>450.00</b>

**Tabla 48. Activos Diferidos**

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Software Contable	1	500.00	500.00
<b>TOTAL</b>			<b>500.00</b>

Los activos diferidos son bienes o servicios que se adquieren para la puesta en marcha del negocio y que se registraran a gasto en el término establecido para no afectar el ejercicio contable.

**Tabla 49. Depreciación de Equipos y Amortización de Activos Diferidos**

Activos Fijos	Valor de Adquisición	Vida Útil	Depreciación por años				
			2015	2016	2017	2018	2019
Maquinarias y equipos	2.345,00	10	234,50	234,50	234,50	234,50	234,50
Muebles y Enseres	3.320,00	10	332,00	332,00	332,00	332,00	332,00
Equipos de Computación	1.025,00	3	341,67	341,67	341,67	341,67	341,67
Equipos de Oficina	654,00	10	65,40	65,40	65,40	65,40	65,40
Vehículo	11.000,00	5	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
<b>Total</b>	<b>18.344,00</b>		<b>3.173,57</b>	<b>3.173,57</b>	<b>3.173,57</b>	<b>3.173,57</b>	<b>3.173,57</b>

Para el cálculo de la depreciación del negocio se utilizó el método de depreciación de línea recta, mediante el cual se amortizara de forma anual un monto de \$3,173.57 durante los primeros 5 años de funcionamiento. Los equipos que más deprecian son los muebles, enseres y el vehículo.

Tabla 50. Inversión Necesaria

Concepto	Uso de Fondos	Recursos Propios	Recursos Financiados
<b>Activos Fijos</b>			
Maquinarias y equipos	2.345,00	2.000,00	345,00
Muebles y Enseres	3.320,00	2.500,00	820,00
Equipos de Computación	1.025,00	500,00	525,00
Equipos de Oficina	654,00	200,00	454,00
Vehículo	11.000,00	5.000,00	6.000,00
<b>Total Activos Fijos Tangibles</b>	<b>18.344,00</b>	<b>10.200,00</b>	<b>8.144,00</b>
<b>Activos Diferido</b>			
Software Contable	500,00	500,00	0,00
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			
Costo de Producción	28.477,79	21.205,00	7.272,79
Gastos de Operación	20.364,83	20.000,00	364,83
<b>Total de Capital de Trabajo</b>	<b>48.842,61</b>	<b>41.205,00</b>	<b>7.637,61</b>
<b>Total de Inversión</b>	<b>67.686,61</b>	<b>51.905,00</b>	<b>15.781,61</b>
<b>Participación</b>	<b>100,00</b>	<b>76,68</b>	<b>23,32</b>

La inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto es de \$67,686.61 donde el 76,68% está compuesto por los recursos propios aportados y el 23,32% restante por crédito bancario.

Tabla 51. Amortización del Préstamo Bancario

Préstamo Bancario	
Importe del préstamo	<b>15.781,61</b>
Interés anual	11.23%
Período del préstamo en años	5.00
Número de pagos anuales	12
Fecha inicial del préstamo	01/05/2016

Nota: Entidad financiera: Banco de Pichincha

Tabla 52. Resumen del préstamo

Pago programado	344,94
Número de pagos programados	6000
Número real de pagos	60
Total de adelantos	0.00
Interés total	4.915,35

Pago N°	Fecha del pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago extra	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
1	01/06/2016	15.781,61	344,94	0,00	344,94	197,25	147,69	15.584,36
2	01/07/2016	15.584,36	344,94	0,00	344,94	199,10	145,84	15.385,26
3	01/08/2016	15.385,26	344,94	0,00	344,94	200,96	143,98	15.184,29
4	01/09/2016	15.184,29	344,94	0,00	344,94	202,84	142,10	14.981,45
5	01/10/2016	14.981,45	344,94	0,00	344,94	204,74	140,20	14.776,71
6	01/11/2016	14.776,71	344,94	0,00	344,94	206,66	138,29	14.570,05
7	01/12/2016	14.570,05	344,94	0,00	344,94	208,59	136,35	14.361,46
8	01/01/2017	14.361,46	344,94	0,00	344,94	210,54	134,40	14.150,91
9	01/02/2017	14.150,91	344,94	0,00	344,94	212,51	132,43	13.938,40
10	01/03/2017	13.938,40	344,94	0,00	344,94	214,50	130,44	13.723,90
11	01/04/2017	13.723,90	344,94	0,00	344,94	216,51	128,43	13.507,39
12	01/05/2017	13.507,39	344,94	0,00	344,94	218,54	126,41	13.288,85
13	01/06/2017	13.288,85	344,94	0,00	344,94	220,58	124,36	13.068,27
14	01/07/2017	13.068,27	344,94	0,00	344,94	222,65	122,30	12.845,62
15	01/08/2017	12.845,62	344,94	0,00	344,94	224,73	120,21	12.620,89
16	01/09/2017	12.620,89	344,94	0,00	344,94	226,83	118,11	12.394,06
17	01/10/2017	12.394,06	344,94	0,00	344,94	228,96	115,99	12.165,10
18	01/11/2017	12.165,10	344,94	0,00	344,94	231,10	113,85	11.934,00
19	01/12/2017	11.934,00	344,94	0,00	344,94	233,26	111,68	11.700,74
20	01/01/2018	11.700,74	344,94	0,00	344,94	235,44	109,50	11.465,30
21	01/02/2018	11.465,30	344,94	0,00	344,94	237,65	107,30	11.227,65
22	01/03/2018	11.227,65	344,94	0,00	344,94	239,87	105,07	10.987,78
23	01/04/2018	10.987,78	344,94	0,00	344,94	242,12	102,83	10.745,66
24	01/05/2018	10.745,66	344,94	0,00	344,94	244,38	100,56	10.501,28
25	01/06/2018	10.501,28	344,94	0,00	344,94	246,67	98,27	10.254,61
26	01/07/2018	10.254,61	344,94	0,00	344,94	248,98	95,97	10.005,64
27	01/08/2018	10.005,64	344,94	0,00	344,94	251,31	93,64	9.754,33
28	01/09/2018	9.754,33	344,94	0,00	344,94	253,66	91,28	9.500,67
29	01/10/2018	9.500,67	344,94	0,00	344,94	256,03	88,91	9.244,64
30	01/11/2018	9.244,64	344,94	0,00	344,94	258,43	86,51	8.986,21
31	01/12/2018	8.986,21	344,94	0,00	344,94	260,85	84,10	8.725,36
32	01/01/2019	8.725,36	344,94	0,00	344,94	263,29	81,65	8.462,07
33	01/02/2019	8.462,07	344,94	0,00	344,94	265,75	79,19	8.196,32
34	01/03/2019	8.196,32	344,94	0,00	344,94	268,24	76,70	7.928,08
35	01/04/2019	7.928,08	344,94	0,00	344,94	270,75	74,19	7.657,33
36	01/05/2019	7.657,33	344,94	0,00	344,94	273,28	71,66	7.384,05
37	01/06/2019	7.384,05	344,94	0,00	344,94	275,84	69,10	7.108,21
38	01/07/2019	7.108,21	344,94	0,00	344,94	278,42	66,52	6.829,78
39	01/08/2019	6.829,78	344,94	0,00	344,94	281,03	63,92	6.548,75
40	01/09/2019	6.548,75	344,94	0,00	344,94	283,66	61,29	6.265,10
41	01/10/2019	6.265,10	344,94	0,00	344,94	286,31	58,63	5.978,78
42	01/11/2019	5.978,78	344,94	0,00	344,94	288,99	55,95	5.689,79

Pago N°	Fecha del pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago extra	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
43	01/12/2019	5.689,79	344,94	0,00	344,94	291,70	53,25	5.398,10
44	01/01/2020	5.398,10	344,94	0,00	344,94	294,43	50,52	5.103,67
45	01/02/2020	5.103,67	344,94	0,00	344,94	297,18	47,76	4.806,49
46	01/03/2020	4.806,49	344,94	0,00	344,94	299,96	44,98	4.506,52
47	01/04/2020	4.506,52	344,94	0,00	344,94	302,77	42,17	4.203,75
48	01/05/2020	4.203,75	344,94	0,00	344,94	305,60	39,34	3.898,15
49	01/06/2020	3.898,15	344,94	0,00	344,94	308,46	36,48	3.589,69
50	01/07/2020	3.589,69	344,94	0,00	344,94	311,35	33,59	3.278,34
51	01/08/2020	3.278,34	344,94	0,00	344,94	314,26	30,68	2.964,07
52	01/09/2020	2.964,07	344,94	0,00	344,94	317,20	27,74	2.646,87
53	01/10/2020	2.646,87	344,94	0,00	344,94	320,17	24,77	2.326,70
54	01/11/2020	2.326,70	344,94	0,00	344,94	323,17	21,77	2.003,53
55	01/12/2020	2.003,53	344,94	0,00	344,94	326,19	18,75	1.677,33
56	01/01/2021	1.677,33	344,94	0,00	344,94	329,25	15,70	1.348,09
57	01/02/2021	1.348,09	344,94	0,00	344,94	332,33	12,62	1.015,76
58	01/03/2021	1.015,76	344,94	0,00	344,94	335,44	9,51	680,32
59	01/04/2021	680,32	344,94	0,00	344,94	338,58	6,37	341,75
60	01/05/2021	341,75	344,94	0,00	341,75	338,55	3,20	0,00

El préstamo será pagado en un término de 5 años con un interés total de \$4.915,35 con pagos anuales de \$4.136,12.

## 9.2 FUENTE DE INGRESOS

Tabla 53. Ingresos proyectados 2016 – 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Proyectadas	34.554,00	35.943,07	37.387,98	38.890,98	40.454,40
Precio promedio proyectado	2,36	2,45	2,55	2,66	2,76
<b>Ingreso Proyectado</b>	<b>81.547,44</b>	<b>88.235,64</b>	<b>95.472,38</b>	<b>103.302,64</b>	<b>111.775,12</b>

Los ingresos proyectados para los primeros 5 años de funcionamiento se forman a partir de la ventas proyectadas y el precio calculado el cual se irá incrementando según la tasa de inflación promedio (Octubre 2014 a Octubre 2015).

### 9.3 GASTOS, COSTOS FIJOS Y VARIABLES

#### 9.3.1 Costos fijos

Dentro de los costos Fijos contamos con la mano de obra directa a la producción y los Costos Indirectos de Fabricación Fijos.

**Tabla 54. Mano de Obra Directa a la producción**

Personal	Sueldo mensual	Décimo tercero	Fondos de reserva	Aporte al IESS	Total mensual	Décimo cuarto	Total anual
Cocinero	366,00	30,50	29,28	34,59	425,78	366,00	5.475,36
Mesera	366,00	30,50	29,28	34,59	425,78	366,00	5.475,36
<b>TOTAL</b>	<b>366,00</b>	<b>30,50</b>	<b>29,28</b>	<b>34,59</b>	<b>425,78</b>	<b>366,00</b>	<b>5.475,36</b>

**Tabla 55. Costos Indirectos de Fabricación Fijos**

Elemento	Importe Anual
<b>CIF FIJOS</b>	<b>4.416,50</b>
Depreciación AFT	566,50
Gasto diferido	250,00
Arriendo	3.600,00

En los costos fijos los que mayor representación tienen es el salario del personal directo a la elaboración de ensalada de frutas y el arrendamiento del local cuyo gasto asciende a \$4.416,50. Estos son gastos fijos que no varían según los niveles de producción.

#### 9.3.2 Costos Variables

Dentro de los Costos Variables encontramos la materia prima directa y los Costos Indirectos de Fabricación Variables.

Tabla 56. Material directo, producto: ensalada de frutas 1 libra

Ingredientes	Requerimiento x Unidad Libra	Precio x Unidad Libra	Costo x Unidad	Producción Anual U	Costo Producción Anual
<b>Frutas (Libra)</b>					
Kiwis	0.05	0.52	0.03	34,554	898,40
Pera	0.07	0.60	0.04	34,554	1.451,27
Manzana	0.10	0.50	0.05	34,554	1.727,70
Papaya	0.15	0.22	0.03	34,554	1.140,28
Melón	0.10	0.40	0.04	34,554	1.382,16
Uva	0.03	1.00	0.03	34,554	1.036,62
Banana	0.20	0.07	0.01	34,554	483,76
Piña	0.03	0.90	0.03	34,554	932,96
Fresa	0.05	0.80	0.04	34,554	1.382,16
Mango	0.03	1.00	0.03	34,554	1.036,62
Durazno	0.03	0.40	0.01	34,554	414,65
Sandía	0.15	0.35	0.05	34,554	1.814,09
<b>Aderezo o Golosinas (Libra)</b>					
Almendra	0.002	8.00	0.02	34,554	552,86
Nuez	0.002	9.00	0.02	34,554	621,97
Macadamia	0.002	9.00	0.02	34,554	621,97
Maní	0.002	4.00	0.01	34,554	276,43
Pasas	0.002	2.00	0.00	34,554	138,22
Gomitas	0.002	5.00	0.01	34,554	345,54
Coco rayado	0.002	6.00	0.01	34,554	414,65
<b>Envase (Unidad)</b>					
Tarrina	1	0.03	0.03	34,554	1.036,62
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>0.40</b>		<b>17.708,93</b>

Tabla 57. Costos Indirectos de Fabricación Variables

<b>CIF VARIABLES</b>	<b>877.00</b>
Electricidad	360.00
Implementos y Vestuario	97.00
Teléfono	240.00
Agua	180.00

Tabla 58. Vestuario de Producción

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Uniformes (Pantalón y Camisa)	4	17.00	68.00
Gorro	4	2.00	8.00
Guantes	3	4.00	12.00
Delantal	3	3.00	9.00
<b>TOTAL</b>			<b>97.00</b>

Como el nombre lo indica, los costos variables son costos que varían en dependencia de los niveles de producción que se realicen y cambios en el mercado. El mayor gasto dentro de este elemento es el material directo, que es el gasto más representativo.

### 9.3.3 Gastos

Dentro de los gastos encontramos los Gastos de Administración y Ventas, que recogen el salario, y gastos operativos.

Tabla 59. Gastos de Salario Administrativo y de Ventas

Personal	Sueldo mensual	Décimo tercero	Fondos de reserva	Aporte al IESS	Total mensual	Décimo cuarto	Total anual
Administrador	450,00	37,50	36,00	42,53	523,50	450,00	6.732,00
Contador	400,00	33,33	32,00	37,80	465,33	400,00	5.984,00
<b>Total</b>	<b>850,00</b>	<b>70,83</b>	<b>68,00</b>	<b>80,33</b>	<b>988,83</b>	<b>850,00</b>	<b>12.716,00</b>

Personal	Sueldo mensual	Décimo tercero	Fondos de reserva	Aporte al IESS	Total mensual	Décimo cuarto	Total anual
Mesera	366,00	30,50	29,28	34,59	425,78	366,00	5.475,36
Cajera	366,00	30,50	29,28	34,59	425,78	366,00	5.475,36
<b>Total</b>	<b>366,00</b>	<b>30,50</b>	<b>29,28</b>	<b>34,59</b>	<b>425,78</b>	<b>366,00</b>	<b>5.475,36</b>

Tabla 60. Gastos de operación Totales

Elementos	Anual	Mensual
<b>FIJOS</b>	<b>18.598,43</b>	<b>9.095,68</b>
Salario	18.191,36	9.095,68
Depreciación	407,07	33,92
<b>VARIABLES</b>	<b>1.766,40</b>	<b>559,70</b>
Materiales de Oficina	178,80	14,90
Materiales de Aseo	237,60	19,80
Publicidad	600,00	50,00
Gasto de constitución	400,00	400,00
Permiso de funcionamiento	50,00	50,00
Otros Gastos	300,00	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>20.364,83</b>	<b>9.655,38</b>

Tabla 61. Materiales de oficina

Área de Administración y Contador			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
File de Manila	15	0.20	3.00
Carpetas	5	0.30	1.50
Papel Bond A4 paquete	1	3.20	3.20
Caja de esferos	1	3.40	3.40
Caja de lápices	1	1.20	1.20
grapasa (caja)	2	1.30	2.60
<b>TOTAL</b>			<b>14.90</b>

Tabla 62. Materiales de aseo y limpieza Ventas

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escobas	2	1.50	3.00
Espojas	3	0.65	1.95
Aspersores	3	1.60	4.80
Rociador	2	1.80	3.60
Papel Higiénico 6 U.	3	3.47	10.41
Detergente	2	0.65	1.30
Franela	2	0.90	1.80
Trapeador	1	2.80	2.80
Jabón líquido (Galón)	2	4.00	8.00
Desinfectante	2	3.60	7.20
<b>TOTAL</b>			<b>19.80</b>

Los gastos de operación son los costos operativos que se derivan de las actividades que realiza la empresa de venta y administración. Dentro de estos gastos los más representativos son los gastos de salario del personal administrativo y de venta.

#### 9.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados es el estado financiero que resume y mide el funcionamiento y desempeño del negocio en un determinado lugar de tiempo. Una vez calculados los ingresos, costos y gastos del proyecto se estiman las pérdidas o ganancias proyectadas para el periodo de tiempo estudiado.

**Tabla 63. Estado de resultado proyectado**

	<b>ELEMENTOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>VENTAS</b>	<b>81.547,44</b>	<b>88.235,64</b>	<b>95.472,38</b>	<b>103.302,64</b>	<b>111.775,12</b>
-	Costos de producción	28.477,79	29.622,59	30.813,42	32.052,12	33.340,61
=	<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>53.069,66</b>	<b>58.613,05</b>	<b>64.658,96</b>	<b>71.250,52</b>	<b>78.434,50</b>
-	Gastos administrativos	14.289,47	13.227,18	13.758,92	14.312,02	14.887,37
-	Gastos de venta	6.075,36	7.532,88	7.835,70	8.150,70	8.478,35
-	Depreciaciones	3.173,57	3.173,57	3.173,57	3.173,57	3.173,57
-	Amortizaciones	4.139,32	4.139,32	4.139,32	4.139,32	4.136,12
=	<b>Utilidad operacional</b>	<b>25.391,94</b>	<b>30.540,10</b>	<b>35.751,45</b>	<b>41.474,91</b>	<b>47.759,09</b>
-	Otros gastos					
-	Gasto financiero	1.646,56	1.351,75	1.022,08	653,43	241,17
=	<b>Utilidad antes de part. e imp.</b>	<b>23.745,38</b>	<b>29.188,34</b>	<b>34.729,37</b>	<b>40.821,49</b>	<b>47.517,92</b>
-	15 % participación trabajadores	3.561,81	4.378,25	5.209,40	6.123,22	7.127,69
=	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>20.183,57</b>	<b>24.810,09</b>	<b>29.519,96</b>	<b>34.698,26</b>	<b>40.390,23</b>
-	22 % Impuesto a la renta	4.440,39	5.458,22	6.494,39	7.633,62	8.885,85
=	<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>15.743,19</b>	<b>19.351,87</b>	<b>23.025,57</b>	<b>27.064,65</b>	<b>31.504,38</b>

## 9.5 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

Tabla 64. Estado de situación inicial

<b>Activos</b>			<b>41.820,43</b>
<b>Activo Corriente</b>		<b>26.150,00</b>	
Caja chica		200,00	
Efectivo en Banco		25.000,00	
Cuentas por cobrar		150,00	
Inventarios		800,00	
<b>Activos Fijos</b>		<b>15.170,43</b>	
Maquinarias y equipos	2.345,00		
(-)Depreciación Maquinaria	-234,50		
Muebles y Enseres	3.320,00		
(-)Depreciación muebles	-332,00		
Equipos de Computación	1.025,00		
(-)Depreciación Eq. Computación	-341,67		
Equipos de Oficina	654,00		
(-)Depreciación Eq. Oficina	-65,40		
Vehículo	11.000,00		
(-)Depreciación Vehículo	-2.200,00		
<b>Activos Diferidos</b>		<b>500,00</b>	
Software Contable		500,00	
<b>Pasivos</b>			<b>17.281,61</b>
<b>Pasivos Corriente</b>		<b>17.281,61</b>	
Cuentas por pagar		1.500,00	
Prestamos bancario		15.781,61	
<b>Capital</b>			<b>7.080,62</b>
Capital		7.080,62	
<b>Total Pasivo y Capital</b>			<b>24.362,23</b>

## 9.6 FLUJO DE CAJA ACTUAL PROYECTADO

El Flujo de Caja expresa las diferencias existentes entre el monto de efectivo que entra al negocio en correspondencia con las salidas. Con estos se identifican las necesidades de financiamiento en un presente o futuro.

Tabla 65. Flujo de caja proyectado 2015 – 2019

		2015	2016	2017	2018	2019
	<b>VENTAS</b>	81.547,44	88.235,64	95.472,38	103.302,64	111.775,12
-	Costos de producción	28.477,79	29.622,59	30.813,42	32.052,12	33.340,61
=	<b>Utilidad bruta en ventas</b>	53.069,66	58.613,05	64.658,96	71.250,52	78.434,50
-	Gastos administrativos	14.289,47	13.227,18	13.758,92	14.312,02	14.887,37
-	Gastos de venta	6.075,36	7.532,88	7.835,70	8.150,70	8.478,35
=	<b>Utilidad operacional</b>	32.704,83	37.852,98	43.064,34	48.787,80	55.068,78
-	Otros gastos					
-	Gasto financiero	1.646,56	1.351,75	1.022,08	653,43	241,17
=	<b>Utilidad antes de part. e imp.</b>	31.058,27	36.501,23	42.042,25	48.134,38	54.827,61
-	15 % participación trabajadores	4.658,74	5.475,18	6.306,34	7.220,16	8.224,14
=	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	26.399,53	31.026,05	35.735,92	40.914,22	46.603,47
-	22 % Impuesto a la renta	5.807,90	6.825,73	7.861,90	9.001,13	10.252,76
=	<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	20.591,63	24.200,32	27.874,01	31.913,09	36.350,71
-	Depreciaciones	3.173,57	3.173,57	3.173,57	3.173,57	3.173,57
-	Amortizaciones	4.139,32	4.139,32	4.139,32	4.139,32	4.136,12
	<b>Inversión inicial</b>					
-	Capital de trabajo	-67.686,61				
=	<b>Flujo de caja del periodo</b>	<b>13.278,74</b>	<b>16.887,43</b>	<b>20.561,13</b>	<b>24.600,20</b>	<b>29.041,02</b>

## 9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, se considera como el nivel de actividades en el que los ingresos son iguales a los gastos y costos, además se considera como el volumen mínimo de ventas que se debe obtener para comenzar a obtener utilidades.

### CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES MONETARIOS

<b>Costos Variables =</b>	2.643,40
<b>Costos Fijos =</b>	23.014,93
<b>Ventas =</b>	81.547,44

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{1 - \frac{COSTO VARIABLE}{VENTAS}}$$

**PE= 23.785,96**

El negocio necesita vender \$23.785,96, para que se cubran sus gastos y empiece a obtener utilidades.

### Comprobación

Ingreso por Venta	23.785,96
Menos: Costo Variable	771,03
Margen de Contribución	23.014,93
Menos: Costo Fijos	23.014,93
<b>Resultado</b>	<b>0.00</b>

### CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

Costo Fijo =	23.014,93
Precio =	2,36
Costo Variable Unit =	0,0765

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

$$PE = 10.079 \quad \text{Unidades por Año}$$

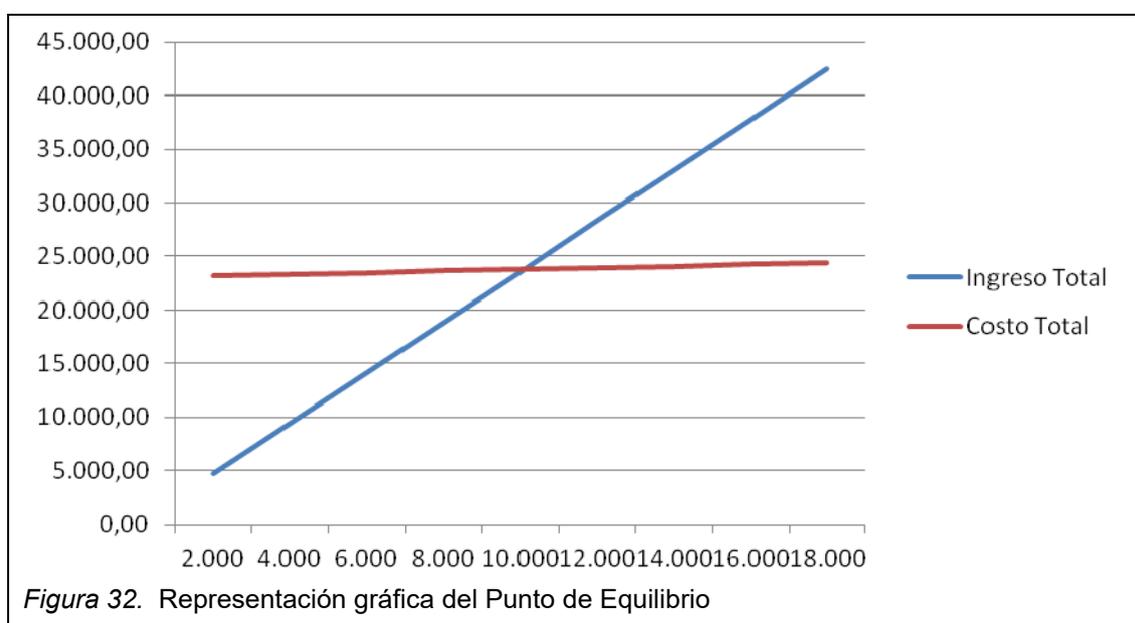
Se necesitan vender 10.079 ensaladas de frutas al año para que el negocio cubra sus gastos con ingresos y comience a obtener utilidades.

### Comprobación

Ingreso por Venta	23.785,96
Menos: Costo Variable	771,03
Margen de Contribución	23.014,93
Menos: Costo Fijos	23.014,93
<b>Resultado</b>	<b>0,00</b>

Tabla 66. Representación del punto de equilibrio

Unidades Vendidas	Costo Total	Ingreso Total
2,000	23.167,93	4.720,00
4,000	23.320,93	9.440,00
6,000	23.473,93	14.160,00
8,000	23.626,93	18.880,00
10,000	23.779,93	23.600,00
12,000	23.932,93	28.320,00
14,000	24.085,93	33.040,00
16,000	24.238,94	37.760,00
18,000	24.391,94	42.480,00



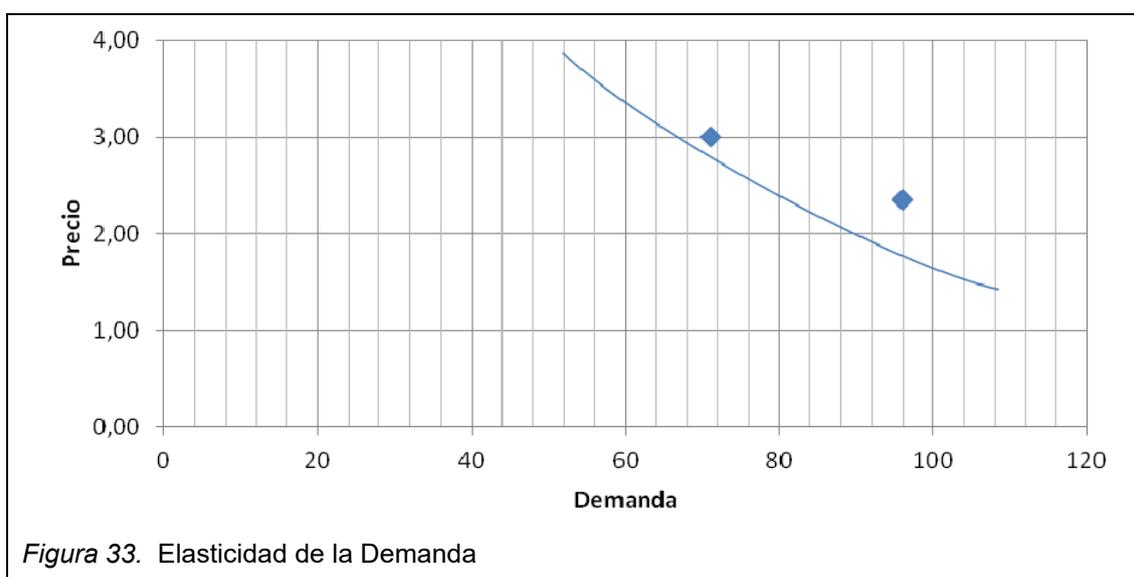
La representación gráfica del punto de equilibrio, muestra que la empresa alcanza su equilibrio una vez que haya vendido **10.079** ensaladas de frutas con un importe de **\$23.785,96**.

## 9.8 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

Tabla 67. Elasticidad del Precio de la Demanda

Precio Producto	Cantidad Demanda Diaria
2,36	96
3,00	71

$$E_p = -1.65$$



Al observar el cálculo de la elasticidad de la demanda se aprecia que por cada 28% que aumente el precio, la cantidad demandada disminuirá en un 16,5%, considerándose una demanda relativamente elástica con respecto al precio, pues la variación del precio provoca una variación de la cantidad demandada.

## 9.9 ÍNDICES FINANCIEROS

### 9.9.1 Indicadores de Liquidez

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} \quad 1.51$$

El negocio cuenta con 1,51 de activos circulante para enfrentar sus obligaciones en el corto plazo.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} \quad 1.47$$

El negocio cuenta con 1,47 de activos líquidos o capacidad inmediata para enfrentar sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} \quad 8.868,39$$

El negocio cuenta con 8.868,39 de activos disponibles para trabajar una vez pagadas sus deudas en el corto plazo.

### 9.9.2 Indicadores de solvencia

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \quad 0,41$$

Se financian con capital ajeno el 41% del total de los activos, y con capital propio el 59% de los activos.

### 9.9.3 Indicadores de Utilización de Activos

$$\text{PERIODO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} * 365}{\text{VENTAS}} \quad 2$$

$$\text{PERIODO DE PAGO} = \frac{\text{CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR} * 365}{\text{COSTOS DE PRODUCCIÓN}} \quad 9$$

La situación del negocio es favorable pues el ciclo de cobro es inferior al de pago.

### 9.9.4 Indicadores de rentabilidad

$$\begin{array}{l} \text{RENTABILIDAD NETA} = \\ \text{(Margen Neto)} \end{array} \quad \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \quad 0,18$$

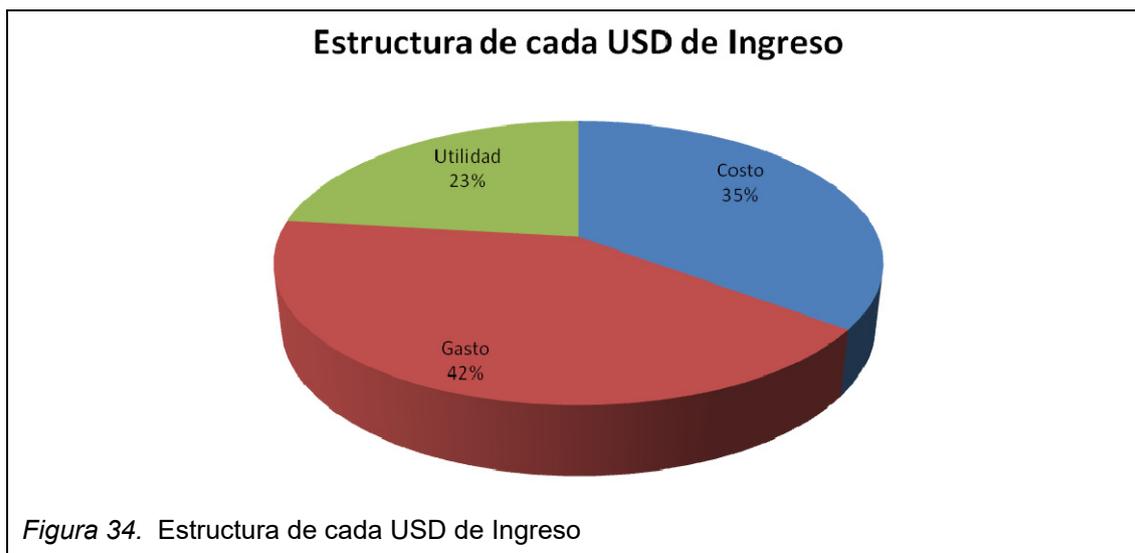
El negocio obtiene por cada USD de ingreso, 18 ctvs. de utilidad

$$\begin{array}{l} \text{COSTOS X USD DE} = \\ \text{INGRESO} \end{array} \quad \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} \quad 0,35$$

El negocio obtiene por cada USD de ingreso, 35 ctvs. del costo de venta.

$$\begin{array}{l} \text{GASTOS X USD DE} = \\ \text{INGRESO} \end{array} \quad \frac{\text{GASTOS}}{\text{VENTAS}} \quad 0,15$$

El negocio obtiene por cada USD de ingreso, 15 ctvos de gastos.



## 9.10 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

**Tabla 68. TMAR**

<b>TMAR</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>
Tasa activa	8.06%
Tasa pasiva	5.55%
<b>TMAR</b>	<b>13.61%</b>

Tomado de: (Banco Central de Ecuador, 2015)

La tasa mínima atractiva de rendimiento establecida por el Banco Central de Ecuador es de 13.61%

**Tabla 69. Valor Actual Neto**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Tasa	13,61%
Inversión	-67.686,61
2016	13.278,74
2017	16.887,43
2018	20.561,13
2019	24.600,20
2020	29.041,02
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.070,91</b>

El valor actual neto es de \$1,070.91, es decir producirá ganancias por encima de la inversión por lo que es factible el proyecto de inversión.

**Tabla 70. Tasa Interna de Retorno**

Concepto	Valor
Inversión	-67.686,61
2016	13.278,74
2017	16.887,43
2018	20.561,13
2019	24.600,20
2020	29.041,02
<b>TIR</b>	<b>14%</b>

La tasa interna de retorno es de un 14%, lo que es favorable pues la inversión retorna con una mayor rentabilidad, además de ser superior a la tasa mínima atractiva de rendimiento.

**Tabla 71. Período de recuperación**

Años	Flujos de efectivo	Factor de actualización	Flujos actualizados	Flujos acumulados
2016	13.278,74	0,86	13.279,60	13.279,60
2017	16.887,43	0,74	16.888,17	30.167,77
2018	20.561,13	0,63	20.561,76	50.729,53
2019	24.600,20	0,55	24.600,75	75.330,28
2020	29.041,02	0,47	29.041,49	104.371,77
<b>La inversión se recupera el cuarto año</b>				

**Tabla 72. Relación costo beneficio**

Años	Flujos
2016	13.278,74
2017	16.887,43
2018	20.561,13
2019	24.600,20
2020	29.041,02
<b>Suma total</b>	<b>104.368,52</b>
<b>Ganancias por cada dólar</b>	<b>1,54</b>

Por cada dólar de inversión realizada se obtendrán 1.54 dólares de ganancia, lo que hace que el proyecto sea factible.

### **9.11 EVALUACIÓN**

Tras plantear los cálculos financieros de nuestro negocio observamos que la puesta en marcha del mismo generara ganancias que se incrementaran en el transcurso del tiempo y generaran flujos de efectivos que permitirán una recuperación de la inversión realizada en un periodo de 4 años con una tasa interna de retorno de un 14%.

## 10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DEL NEGOCIO

Este capítulo determina la estructura que presentara el capital deseado para la puesta en funcionamiento del proyecto, donde se dividirá el mismo en capital propio y capital financiado para poner en marcha el negocio propuesto.

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Una vez calculada la inversión inicial y al capital de trabajo previsto, se obtendrá un financiamiento de 15.781,61 dólares en un plazo de 5 años y con una tasa de interés de 11.23% en el Banco Pichincha.

Este monto de deuda, en conjunto con el capital aportado por los socios, busca no solo cubrir la inversión de la puesta en marcha sino también proporcionar liquidez para el negocio que cubra los gastos operacionales como el pago a trabajadores, y otras obligaciones para que el negocio funcione.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El capital se encuentra dividido en dos partes. La primera el aporte de los socios y la segunda el financiamiento obtenido por el Banco Pichincha. A continuación, se detalla el monto de la inversión inicial y el valor de aportación de cada una de las partes:

**Tabla 73. Estructura del capital del negocio**

Capital Propio	76,68	51.905,00
Préstamo Bancario	23,32	15.781,61
Total de Inversión	100.00%	67.686,61

### 10.3 CAPITALIZACIÓN

El negocio se establece como una Compañía de Responsabilidad Limitada permitiendo constituirse con dos socios como mínimo, donde sus responsabilidades se limitan al monto del capital que aportaron.

Los socios de la misma son la Srta. Katerine Alexandra Salazar Vaca designada como Representante legal del negocio y la Sra. María Vaca, la estructura accionaria se dividirá al 50% para cada socio.

El monto aportado por los socios se detalla a continuación:

**Tabla 74. Estructura Aporte de los socios**

Katerine Alexandra Salazar Vaca	50%	25.952,50
María Vaca	50%	25.952,50
Total de Inversión	100%	51.905,00

#### **10.4 USO DE FONDOS**

El capital destinado para la puesta en marcha del negocio, será utilizado para la compra de activos fijos, gastos de publicidad, adecuaciones de las instalaciones y gastos de constitución.

Se determinó el capital de trabajo el cual será utilizado en el pago de los costos fijos y variables.

#### **10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA**

El cálculo de la Tasa interna d Retorno (TIR) se calcula en base a los flujos de efectivos estimados la cual arroja resultados satisfactorios, siendo su porcentaje de recuperación mayor que el de la Tasa Mínima de Rentabilidad.

## 11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

A partir de un análisis minucioso de las herramientas necesarias para el éxito y sostenibilidad del negocio de la frutería (“Fruti’k”), se arribó a las siguientes conclusiones:

- El estudio de mercado realizado estableció pautas como la demanda, oferta, precio y comercialización, permitiendo conocer al consumidor y sus expectativas con respecto al producto.
- El proyecto planteado es una alternativa de oferta de productos sanos y nutritivos en la localidad, donde hay una demanda creciente de los mismos.
- Los centros de abastecimiento y reaprovisionamiento de la materia prima, cercas de la zona escogida, favorecerán a la disminución de los costos.
- Este proyecto debe responder inmediatamente y de forma efectiva a la demanda insatisfecha existente en el mercado actual de la localidad.
- El negocio tendrán un servicio y un trato de excelencia; cualidades de la que dependerá que clientes se sientan satisfechos, regresen y que recomienden nuestra excelente atención.
- El análisis de los principales indicadores financieros permitió conocer y determinar la viabilidad y conveniencia de aplicar este estudio, por cuanto el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el flujo de caja y las razones financieras expresan valores positivos, y el período de recuperación calculado es de 4 años, con precios competitivos.

- Este proyecto de inversión es una alternativa de negocio atractiva, para microempresarios, pues los resultados financieros que muestra, con una buena inversión bien analizada y correctamente administrada, en un periodo de 5 años los resultados serán óptimos en cuanto a liquidez, rentabilidad y utilidades.
- Una vez realizada las proyecciones, con la puesta en marcha del negocio, se contribuirá a desarrollo económico nacional, pues se generará una fuente de empleos y posibilitará un aumento de la competencia en el sector, cubriendo la demanda de este tipo de alimentos.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda iniciar la aplicación del proyecto propuesto de la creación de una frutería “*Frutik*” en la ciudad de Atuntaqui, una vez observado los resultados del análisis y las evaluaciones, las que demuestran objetivamente la factibilidad de la creación del mismo, pues se disponen de los recursos necesarios ya sean técnicos y humanos, fuentes de materias primas estables y de bajos costos, comunicación, acceso y ubicación adecuada.
- Dotar a la ciudad de una alternativa más de alimentación sana y nutritiva, que cubra la demanda de la misma, la cual excede a la oferta existente en el mercado actual.
- Expansionar el negocio llevando el producto a zonas donde las actividades que se practiquen requieran de este alimento como gimnasios, *spas*, balnearios y otros de áreas.
- Al contar en el mercado con una demanda insatisfecha creciente, se debe pensar en aprovechar toda la capacidad instalada y pensar en un largo

plazo en invertir para la expansión del negocio e incremento de sus capacidades productivas.

- Desarrollar un plan de publicidad o de marketing con el objetivo de dar a conocer el negocio y sus productos, además de captar un mayor número de nuevos clientes y lograr su posicionamiento en el mercado.
- Verificar constantemente los indicadores de evaluación financiera, para observar el cumplimiento de los objetivos del estudio financiero y evaluación financiera del negocio.
- Revisar sistemáticamente los procesos de producción, pues puede ser necesaria la implementación nuevos equipos y personal, para cubrir con las necesidades del negocio.
- Establecer vínculos con varios proveedores de la zona con el fin de obtener beneficios crediticios y no verse en riesgos de depender de un solo proveedor, esta diversificación de proveedores daría una ventaja competitiva en el mercado.
- El negocio debe estar concebido y debe regirse por normativas legales y ambientales.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2010). *Código de Comercio, texto modificado*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Banco Central de Ecuador. (2015). *Inflación 2015*. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Producto Interno Bruto. Recuperado el 17 de septiembre de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación promedio en Ecuador*. Recuperado el 17 de septiembre de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Mundial. (2015). *Datos Banco Mundial*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/EC?display=graph>
- Borello, A. (2012). *El Plan de Negocios*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Calderón, J. (2014). *La clase media crece y presiona*. Recuperado el 8 de diciembre de 2015, de <http://www.planv.com.ec/historias/entrevistas/la-clase-media-crece-y-presiona>
- Cámara de Industria de Guayaquil. (2009). *El Sector Industrial del Ecuador*. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de [http://www.industrias.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)
- Congreso de la República. (2005). Código del Trabajo. *Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.
- Corporación Financiera Internacional. (2014). *Ley Orgánica para el Equilibrio de Finanzas Públicas*. Recuperado el 31 de agosto de 2015, de [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12&Itemid=133](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=133)
- CreceNegocios. (2014). *Cómo hallar la demanda potencial*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- David, F. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., Mexico: Pablo Miguel Guerrero Rosa.
- Dirección Nacional de Control Sanitario. (2014). *Estructura MSP*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de [ww.salud.gob.ec](http://ww.salud.gob.ec) › El Ministerio ›

- Downes, L. (2010). *Unleashing the Killer App*. Harvard Business School Press.
- El Emprendedor. (2014). Abrir una empresa en Ecuador, trámites legales. Recuperado el 17 de septiembre de 2015, de <http://www.emprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>
- El Mercurio. (2015). *El 40% de la población realiza turismo interno*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de [http://www.elmercurio.com.ec/462190-cada-ano-el-40-de-la-poblacion-ecuatoriana-realiza-turismo-interno/#.Vv2Az\\_nhDIU](http://www.elmercurio.com.ec/462190-cada-ano-el-40-de-la-poblacion-ecuatoriana-realiza-turismo-interno/#.Vv2Az_nhDIU)
- García, F. (2009). *Guía para desarrollar y crear su propia empresa*. Quito, Ecuador: El autor.
- Gobierno Municipal Antonio Ante. (2015). *Población de Antonio Ante*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de <http://www.antonioante.gob.ec/AntonioAnte/index.php/about-us/poblacion>
- Gobierno Municipal de Antonio Ante. (2014). *Atribuciones y competencias del Municipio*. Recuperado el 16 de noviembre de 2015, de <http://www.antonioante.gob.ec/AntonioAnte/index.php/component/tags/tag/25>
- Heizer, J. (2009). *Principio de Administración de Operaciones*. México D.F., México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.
- INEC. (2014). *Análisis Sectorial*. Recuperado el 4 de diciembre de 2014, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina4.php>
- INEC. (2015). *Mujeres y hombres en el Ecuador en cifras III*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres\\_y\\_Hombres\\_del\\_Ecuador\\_en\\_Cifras\\_III.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing*. México D.F., México: Pearson.
- Marketing XXI. (2015). *Política de precios*. Recuperado el 30 de julio de 2015, de <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- Ministerio de Turismo. (2014). *El turismo interno en el Ecuador aporta 1.100 millones de dólares a la economía*. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-interno-en-el-ecuador-aporta-1-100-millones-de-dolares-a-la-economia-3/>
- OBS Business School. (2015). *¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?* Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <http://www.obs->

edu.com/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve/

- OMS. (2013). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud: Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. Recuperado el 31 de marzo de 2015, de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- Paucar, E. (2013). *Uno de cada diez ecuatorianos tiene un gran sobrepeso o sea son obesos, el pan, el arroz y la soda es lo que mas se consume en el país.* Recuperado el 4 de diciembre de 2014, de <http://www.ecuadornews.com.ec/Desktop.aspx?Id=17&e=14335>
- Pérez, D. (2008). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. En D. Pérez, *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.* México D.F., México.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo.* Madrid, España: Editorial Deusto.
- Pro Ecuador. (2015). *Tendencia de consumo positiva de frutas y vegetales orgánicos – Junio 2015.* Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/tendencia-de-consumo-positiva-de-frutas-y-vegetales-organicos/>
- Promonegocios. (2014). *Definición de Venta.* Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Revista Lideres. (2014). En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores. *Revista Lideres.*
- Revista Virtual de Investigación Económica. (2014). *El Producto Interno Bruto.* Recuperado el 5 de agosto de 2015, de <http://www.analisiseconomico.info/index.php/opinion2/414-el-producto-interno-bruto>
- Rincón, Y. (2015). *Tema N° 3: Evaluación del entorno – Parte 1: El Macroentorno.* Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <https://estrategiaspg.wordpress.com/2015/03/24/tema-no-3-evaluacion-del-entorno-parte-1-el-macroentorno/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración.* México D.F., México: Pearson.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2012). *¡A (Re) distribuir! Ecuador para Todos.* Quito, Ecuador: Serie Discusión.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de investigación científica.* México D.F., México: Limusa-Noriega.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Encuesta

Nombre: \_\_\_\_\_  
Genero: (    ) Masculino    (    ) Femenino  
Ciudad: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Estado Civil: (    ) Soltero    (    ) Casado  
                  (    ) Divorciado    (    ) Viudo  
Número de Hijos: \_\_\_\_\_  
Ocupación: \_\_\_\_\_

### Cuestionario

1- ¿Con que frecuencia Ud. Consume ensaladas de frutas?

- \_\_\_\_\_ A diario
- \_\_\_\_\_ Una vez a la semana
- \_\_\_\_\_ Una vez al mes
- \_\_\_\_\_ Nunca

2- ¿Qué espera Ud. Encontrar al momento de acudir a una frutería?

- \_\_\_\_\_ Instalación
- \_\_\_\_\_ Calidad
- \_\_\_\_\_ Precio
- \_\_\_\_\_ Servicio

3- ¿Existen varios lugares para consumir una ensalada de frutas cual sería de su preferencia?

- \_\_\_\_\_ Centros Comerciales
- \_\_\_\_\_ Parques de Diversión
- \_\_\_\_\_ En las calles
- \_\_\_\_\_ En su domicilio

**4-** ¿Cómo le gustaría disfrutar su ensalada de frutas?

- Solo fruta
- Light
- Con crema
- Crema, helado y aderezo

**5-** ¿Por una tarrina de 1 lb, cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas?

- 2.00 – 3.00
- 3.50 – 4.00
- 4.50 – 5.00
- 5.00 – en adelante

**6-** ¿De qué forma preferiría pagar su consumo?

- Pagar al contado
- Pagar con tarjeta de crédito
- Otros

**7-** ¿Qué otros productos le gustaría encontrar en una frutería?

- Jugos naturales
- Postres
- Cafetería

**8-** ¿Por qué razón adquiere una ensalada de frutas?

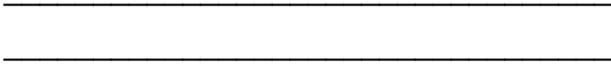
- Vitaminas
- Postre
- Parte de la alimentación diaria

**9-** ¿Conoce alguna frutería en la ciudad de Atuntaqui? Nómbrelas

---

---

---



Gracias por su amable colaboración

## ANEXO 2

### Material publicitario



### Botones corporativos



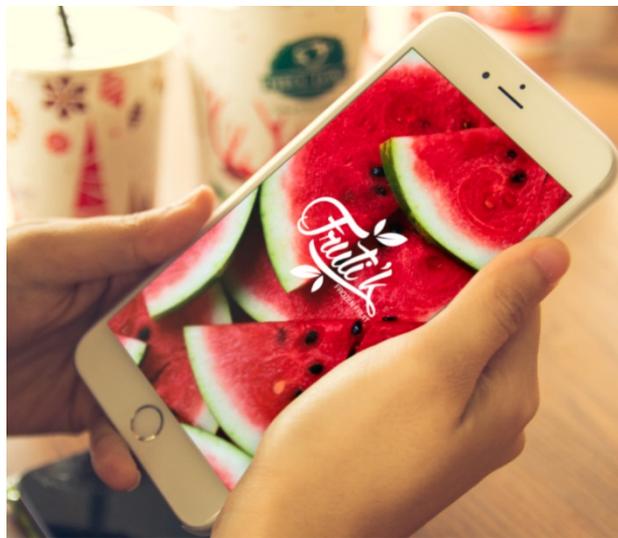
## Tarjetas de Presentación



## Envases



## Composición del arte visual y papelería



**Hoja Membretada**



**Fundas Promocionales**



## Local Comercial

