



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA ESPECIALIZADA
EN SMOOTHIES CON SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requerimientos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesora Guía
Diego Patricio Torres Contreras

Antonio Octaviano Cattani

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación".

Ing. Diego Patricio Torres Contreras

1705069993

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".

Antonio Octaviano Cattani

1714393251

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia quienes han hecho su mayor esfuerzo para que crezca siendo un hombre de bien y culmine esta etapa de mi vida. De igual manera a mis maestros quienes me enseñaron a valorar los estudios y supieron guiarme para que cumpla el objetivo de graduarme. A los amigos que siempre estuvieron ahí para apoyarme en los momentos difíciles.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi madre, ya que sin ellos no hubiera podido llegar donde me encuentro en este momento.

RESUMEN

El presente trabajo es un plan de negocios para la creación de una tienda de smoothies con suplementos alimenticios en Quito. Se analizarán diferentes factores externos que influyen, de manera positiva o negativa, en la creación de la empresa. Además, se estudiarán las 5 fuerzas de Porter, para determinar la situación de la industria.

La empresa a ser creada tendrá como producto principal smoothies, cuyo valor añadido es que se les puede adicionar suplementos alimenticios para hacerlos aún más saludables. Se realizó una investigación de mercado para determinar la aceptación del producto, las preferencias del consumidor, las necesidades del cliente, entre otros.

El smoothie es un batido de frutas, elaborado con producto congelado, lo que le da una consistencia diferente. Los smoothies que ofreceremos están compuestos de 4 ingredientes: jugo, yogurt o sorbete, fruta congelada y hielo, que dan un sinnúmero de combinaciones posibles para así adaptarse al gusto del cliente. La empresa va a exhibir mezclas pre-establecidas para, así, facilitar la compra del producto.

La tienda va a tener el nombre de: FroFru Smoothies, que proviene de la combinación de las palabras en inglés *frozen* y *fruit* y adicionalmente, lleva la palabra smoothies para que los clientes reconozcan con facilidad el producto principal. Lo mismo ocurre con el logo, ya que en éste se muestra una imagen del producto. De igual manera, creamos una mascota, un papagayo, que fue elegido debido a su colorido y a que representa salud y vitalidad, para que de esta forma sea incluso más fácil para los clientes reconocer la marca.

Además del producto se analizaron las variables de: precio, plaza y promoción. Existen diferentes maneras de determinar el precio del producto, pero la opción más viable y utilizada fue la de asignación de precio por costo de producción. Para determinar la ubicación de la empresa se compararon los posibles locales dentro del sector donde se pretende vender y se eligió el más conveniente. En cuanto a la promoción, se analizarán los diferentes métodos a utilizarse para que el producto se dé a conocer.

Para determinar si el proyecto es viable se realiza un análisis financiero que proyecta a 5 años las operaciones de la empresa; en éste observamos valores importantes como: las utilidades año a año, los activos y pasivos, que son importantes para determinar los indicadores financieros que después serán comparados con los indicadores de la industria.

A través del análisis de los clientes y del mercado, pudimos concluir que sería viable la creación de la empresa, porque es un producto novedoso, que provee de beneficios tanto para las personas que cuidan su salud, como para las personas que desean una bebida refrescante.

ABSTRACT

This dissertation project is a business plan that is intended to create a smoothie store in Quito. In this project we will analyze different external factors that influence the creation of the company. Also, the 5 forces of Porter will be analyzed to determine the industry situation.

The Enterprise that we are trying to create will have smoothies as its core product, with the option of adding supplements to make an even healthier. Market research was done to determine: Consumer preferences, customer needs, product acceptance etc.

The main product is similar to fruit shakes, the main difference is the consistence of the final merchandise, mainly because it's made out of frozen products. Smoothies are made with four ingredients: juice, yogurt or sherbet, frozen fruit and ice. There are many possible combinations that depend on the customer taste. The company is going to display pre-established mixes so it's easier for the client to choose from them.

The store is going to be called FroFru Smoothies which stands for frozen fruit and smoothies on the name so customers can easily identify what we sell, the same thing happens with the logo, three smoothies are shown in the middle; a mascot was also created, a Papagayo to be more precise, this mascot was selected because of its colors, besides the fact that they eat fruits they represent health and vitality.

Price, Place and promotion were also analyzed. There are different ways the price can be established, however, cost based pricing was used, in which costs were assigned and given the desired profit. To determine the company's placement, several locations were compared and the most cost beneficial place was chosen. Last but not least, Different promotion methods were analyzed, the final goal is that the product becomes known by customers.

A financial analysis is the last step to determine if the project is feasible or not, for this purpose a 5-year operation is projected, here we can observe the yearly profit, assets and liabilities; these values are important because they will help determine the financial ratios which will be later compared with the industry.

With a customer and market research we could determine that creating the Company would be feasible, first of all it's a new product that doesn't have direct competitors, also, it has a lot of benefits for people who try to live healthier as well as people who try to find a refreshing alternative to different beverages.

Índice

1. Introducción	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivo General	1
1.3. Objetivos Específicos	1
2. Análisis del Entorno	2
2.1. Análisis Externo	2
2.1.1. Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) 2	
2.1.1.1. Político.....	2
2.1.1.2. Economía.....	3
2.1.1.3. Social.....	3
2.1.1.4. Tecnológico.....	4
2.1.1.5. Ecológico	4
2.1.1.6. Legal.....	4
2.2. Análisis de la Industria	4
2.2.1. Análisis CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)	4
2.2.2. 5 Fuerzas de Porter	5
2.2.2.1. Rivalidad Entre Competidores Existentes	5
2.2.2.2. Poder de Negociación de los Clientes.....	5
2.2.2.3. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	5
2.2.2.4. Amenaza de Posibles Productos Sustitutos	5
2.2.2.5. Poder de Negociación de Proveedores.....	6
2.3. Matriz EFE	6
2.4. Conclusiones.....	6
3. Investigación de Mercado.....	7
3.1. Investigación Cuantitativa	7
3.1.1. Resultados Encuestas	7
3.2. Investigación Cualitativa.....	8
3.2.1. Grupo Focal.....	8
3.2.2. Entrevistas a Expertos	10
3.3. Conclusiones	10
4. Oportunidad de Negocio.....	11
5. Plan de Marketing.....	12
5.1. Estrategia General	12
5.1.1. Mercado Objetivo.....	12
5.1.2. Propuesta de Valor	12
5.2. Marketing Mix.....	13
5.2.1. Producto	13
5.2.2. Precio	17
5.2.3. Plaza	18
5.2.4. Promoción	19
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	20
6.1. Filosofía.....	20
6.1.1. Misión.....	20

6.1.2	Visión.....	20
6.1.3	Valores	20
6.1.4	Objetivos a Corto/Mediano Plazo.....	20
6.1.5	Objetivos a Largo Plazo.....	20
6.2	Estructura Organizacional	21
6.2.1	Procesos.....	21
6.2.2	Legal.....	22
6.2.3	Diseño Organizacional.....	23
7.	Evaluación Financiera	24
7.1.	Proyección de: Estados de resultados, Situación Financiera, Estado de flujo de efectivo y Flujo de caja.....	24
7.2.	Inversión Inicial, Capital de trabajo y Estructura de capital	25
7.3.	Estado y Evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4.	Índices Financieros	25
8.	Conclusiones	26
9.	Referencias.....	27
10.	Anexos.....	29

Capítulo I. Introducción

1.1. Justificación:

El consumo de bebidas saludables es de vital importancia para mejorar el nivel de vida de las personas. La idea se origina al ver que en otros países existen tiendas que se preocupan por la salud de sus habitantes y ofrecen alimentos y bebidas que, además de ser nutritivas, mejoran su rendimiento. Esta tendencia fue rápidamente acogida por países como Ecuador, ya que éste, además de ser totalmente natural, tiene la opción de agregar suplementos alimenticios.

1.2. Objetivo General:

Determinar la viabilidad de la creación de una tienda de smoothies en Quito.

1.3. Objetivos Específicos:

- Analizar la industria de actividades de alojamiento y de servicio de comidas, en la que está incluida bebidas frías.
- Realizar un estudio de los factores políticos, económicos y sociales que influenciarán en la implementación del presente plan de negocios, prestando especial atención al factor social que es el que determina mi demanda.
- Determinar la aceptación del producto, mediante encuestas que determinen las preferencias y hábitos del consumidor de bebidas saludables.
- Definir los procesos para la elaboración del producto.
- Realizar un plan de marketing para la empresa.
 - Determinar el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto ofrecido.
 - Determinar la mejor ubicación para que el producto pueda ser adquirido con facilidad.
 - Encontrar el método adecuado para que un mayor número de personas conozcan el producto.
- Realizar un análisis financiero, para determinar si el proyecto es viable.

Capítulo II. Análisis del entorno

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)

2.1.1.1. Político

La República del Ecuador está constituida por 5 funciones que debe desempeñar el Estado (Constituyente A. , 2008): 1. Función Ejecutiva: el poder ejecutivo recae sobre el presidente de la Republica de Ecuador el Economista Rafael Correa Delgado, quien es jefe de estado y de gobierno; 2. Función Legislativa: cumple la función de crear y fiscalización de leyes para la república; 3.Función Judicial: la denominada Corte Nacional de Justicia está a cargo de las cortes, tribunales y juzgados; 4. Función de transparencia: fue creada para controlar las entidades del sector público y privado; 5. Función electoral: garantizar el ejercicio del derecho de los ciudadanos a sufragar.

Política fiscal:

La política fiscal, que actualmente el Gobierno lleva a cabo, comprende el uso deliberado de impuestos, gasto público y operaciones de la deuda pública para influir sobre la actividad económica. Los objetivos de la política fiscal ecuatoriana son: 1.-El ahorro o la inversión; 2.- La generación de empleo; y, 3.- La equidad (SRI, n.d.).

Entre los impuestos más relevantes se encuentran:

Impuesto a la renta: El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente primero se debe calcular la base imponible que es: la totalidad de los ingresos menos las deducciones. Después, se calcula el valor asumiendo el ingreso gravado menos el valor de los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (SRI, n.d.).

El impuesto a la renta es de vital importancia en el proyecto, ya que el mismo deduce un valor importante de nuestras utilidades. Para obtener la Utilidad Neta, hay que restar el impuesto mencionado (22%) de la UAI (Utilidad Antes de Impuestos).

Impuesto al valor agregado (IVA): El impuesto que se aplica a todos los productos con valor agregado en el Ecuador es de 14% actualmente (SRI, n.d.). Ecuador tiene el porcentaje más bajo de IVA en Latinoamérica, ya que Perú tiene 18%; Chile, 19%; Argentina, 21%, entre otros. (Tributarias, 2014).

Índices

- **Percepción de la corrupción:** Este índice mide el nivel en el que la gente de Ecuador piensa que su país es corrupto. Para 2013, Ecuador tenía un valor de 33, que está por debajo de la media, lo que quiere decir que la gente percibe a Ecuador como un país corrupto (The Global Economy, 2014).

2.1.1.2. Economía

Ecuador es un país de ingreso mediano-alto (Banco Mundial, 2014). Su moneda oficial es el Dólar Americano y la emisión del mismo está controlada por el Gobierno de Estados

Unidos de América, lo que significa que el país solo puede emitir monedas fraccionarias. El Banco Central no tiene influencia en el PPC (Poder de Paridad de Compra), pero aún maneja las políticas monetarias del país.

Salario Básico Unificado (SBU) y canasta básica familiar

EL salario mínimo vital en Ecuador es \$366.00 USD, lo que representa 54% de la canasta básica, que hasta marzo 14 de 2016 tenía un valor de \$678.61 USD (INEC, 2016). El salario básico es utilizado en el proyecto para el cálculo del salario base de los empleados de la empresa, a los que se les va a pagar 15% más del SBU.

Indicadores Económicos

- PIB (Banco Mundial, 2014): \$ 104,853,416,340 USD
- PIB per cápita (Banco Mundial, 2014): \$ 6345.80 USD
- Inflación Anual (Banco Central, 2016): 2.6%
- PEA (Población Económicamente Activa) (INEC, 2016): 7,562,010 personas
- Desempleo (INEC, 2016): 3.84%
- Deuda externa (Banco Mundial, 2014): \$ 16,913.4 millones USD

El indicador del PIB per cápita, muestra la capacidad de producción de un país dividido para el número de personas, concluye que vivimos en un país de ingresos medio-alto, por lo que es a este segmento de mercado al que se desea atender. Adicionalmente, de los indicadores económicos, utilizamos la inflación, que mide el cambio en el índice de precios al consumidor; ésta nos da una idea del cambio de precios año a año de la materia prima que va a ser adquirida para la producción de smoothies. El aumento de precio de los smoothies debería ir acorde a la inflación.

Índices

- Índice de Gini (Banco Mundial, 2013): 0.466 (132/160)
- Índice de libertad económica (Miller, 2015): 49.2 (156/177)

2.1.1.3. Social

El gentilicio es ecuatoriano o ecuatoriana. Su idioma oficial es el español con 93% de la población, mientras que otro 4.8% habla en lengua indígena nativa (quechua) y la restante en lengua extranjera (Worldfactbook, 2013).

Su población, hasta marzo de 2016, es de 16,206,204 y crece 1.37% anual. 38.7% de la población se ubica entre los 25 y 54 años y la edad media es 26.7 años. Existen más mujeres que hombres con una ratio de 0.99 hombres por cada mujer (Worldfactbook, 2013). Quito hasta el censo realizado en 2010, tiene una población de 1,619,820 habitantes y crece 2% anualmente (Quito, 2010).

En cuanto al consumo, la responsabilidad ambiental y social se convertirá en un factor fundamental para cada vez más decisiones de compra. Además, la tendencia de consumir saludable y ejercitarse crece día a día, creando una oportunidad para las empresas que ofrezcan productos naturales.

Índices

- Índice de paz global (Index, 2014): Este índice mide muchas variables como: criminalidad percibida en la sociedad, homicidios, población encarcelada, acceso a las armas, conflicto organizado, inestabilidad política, terrorismo, etc. Ecuador ocupa el puesto 85 de 162, lo que lo hace un país neutro según este índice.

2.1.1.4. Tecnológico

El internet es una herramienta que ya está siendo explotada casi en su totalidad en el país, exceptuando zonas rurales. La información hoy en día está al alcance de todos, aunque se podría mejorar la velocidad y su uso. De igual manera, la utilización de este instrumento facilita el conocimiento de nuevos productos y hace más fácil adquirirlos.

En lo que a automatización de procesos se refiere, la tecnología usada para restaurantes y locales comerciales ya está disponible en Ecuador, exceptuando la tecnología para el uso y manejo de tarjetas de débito/crédito, la cual es mucho más avanzada en otros países.

2.1.1.5. Ecológico

Ecuador se ha convertido en el primer país del mundo que reconoce en su Constitución derechos inalienables a la naturaleza, convirtiéndola de esta manera en sujeto de derecho. La constitución de Ecuador reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación. Invita a preservar el medio ambiente y, de esta manera, garantizar un desarrollo sustentable. Así, la constitución promueve el cuidado de la biodiversidad, de los recursos naturales, de la biósfera y del patrimonio natural (Constituyente A. , 2008).

2.1.1.6. Legislación

Para crear una empresa en Quito, se deben seguir algunos pasos y cumplir algunos requisitos. El primer paso es nombrar y registrar la empresa en la Superintendencia de Compañías. Después, hay que abrir una cuenta de capital en cualquier banco. Posteriormente, se tiene que redactar la escritura de la constitución de la compañía y enviarla a una notaría. Una vez legalizado el documento, éste debe ser ingresado a la superintendencia de compañías para su aprobación; de ser aprobado, la carta debe ir al registro mercantil. La Superintendencia de Compañías registrará la empresa en su registro. El último paso para la constitución de una empresa es crear un RUC. El Municipio de Quito requiere una licencia metropolitana de funcionamiento. En cuanto a la salud, para alimentos, se necesita un registro sanitario (Comercio, 2014).

2.2. Análisis de la industria

2.2.1. Análisis CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

I: Actividades de alojamiento y de servicio de comidas

I5630: Actividad de servicio de bebidas

I5630.02: Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: cafés, tiendas de jugos de fruta, vendedores ambulantes de bebidas, etcétera.

Del CIIU, podemos rescatar que en la Superintendencia de Compañías existen registradas 5 empresas competidoras hasta 2013, de las cuales 3 están ubicadas en la provincia del Guayas, una en Galápagos y una en Pichincha. Estas son: 1.-Dulcafe S.A, 2.-Circolo S.A, 3.-Café Bonbon's C.B S.A., 4.-Hecegavi Cía. Ltda. Y 5.-Promotora Ecuatoriana de Café de Colombia S.A. (PROCAFECOL Ecuador) (CIIU, 2013). La única empresa ubicada en Quito es PROCAFECOL S.A. y esta es conocida en todo el país como Juan Valdez Café.

En cuanto al margen neto de utilidad, las empresas de Guayaquil tienen 5.53%, 0.69% y 2.86%, respectivamente. Hecegavi tiene un margen de utilidad de 5.66%. Finalmente, PROCAFECOL Ecuador tiene un margen neto de utilidad de -0.02%. Lo que nos dice que la utilidad neta no va a ser superior a 5% en esta industria (CIIU, 2013).

Adicionalmente del CIIU, podemos ver que la industria de alojamiento y servicio de comidas aportó con 1,208,634 miles de dólares al Producto Interno Bruto del país, tiene un ROE de 18.96% en promedio y tiene un crecimiento hasta 2013 de 5.99% (central, Cuentas Nacionales, 2013).

2.2.2. 5 Fuerzas de Porter

2.2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

La industria de actividades de alojamiento y de servicio de comidas cuenta con 5 empresas legalmente registradas en el CIIU hasta 2013, entre ellas se encuentra PROCAFECOL también conocido como Juan Valdez Café. Esta franquicia colombiana ya cuenta con varios locales en todo el país y, aunque su producto principal es el café caliente, puede extender su mercado para ofrecer bebidas frías. Además de las empresas mencionadas existen compañías que venden bebidas frías, pero estos no son su producto principal. Entre esas compañías se encuentra:

- Mc Café: Parte de la franquicia más grande del mundo (Mc Donald's). Su producto principal son las mercancías a base de café, pero de igual forma venden frappes y smoothies de fruta.

Debido a la cantidad de compañías que posee la industria y el poder que estas tienen se considera que existe un alto nivel de rivalidad entre competidores.

2.2.2.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación del cliente es alto, ya que en la actualidad existen empresas dentro de la industria que ofrezcan bebidas frías, lo que le da al cliente una variedad de alternativas al momento de tomar su decisión. El cliente es el que va a decidir cuánto está dispuesto a pagar y la frecuencia en que va a consumir los productos.

2.2.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La creación de una empresa en Ecuador es relativamente fácil, la única dificultad que se presenta si se quiere competir con las empresas grandes es la fuerte inversión para comprar maquinaria, lo que haría que la amenaza de entrada de nuevos competidores sea media.

2.2.2.4. Amenaza de posibles productos sustitutos

La desventaja de las bebidas frías es que, aunque en la industria muy pocas empresas se dedican netamente a la producción de las mismas, afuera de la industria existen una amplia

variedad de productos sustitutos. Entre estos productos, los más consumidos son: las bebidas energizantes, refrescos, jugos, entre otros. En general todas las bebidas se consideran como un sustituto, lo que hace que la amenaza de que un producto llegue a los clientes de la industria sea alta.

2.2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Una ventaja de la industria es que existen proveedores locales que cuenten con la mayor parte de la materia prima necesaria para elaborar bebidas frías. En cuanto a los productos que no se pueden conseguir localmente, los proveedores dan alternativas, ofreciendo productos sustitutos, esto nos quita dependencia de proveedores específicos. Otra opción sería importar todos estos productos, decisión que ataría a la industria a los proveedores. Una de los beneficios en cuanto a los proveedores en Ecuador es que existen varias empresas que ofrecen los mismos productos. Por este motivo el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.3. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

En la Matriz (Anexo 1, Matriz EFE), se toman las oportunidades y amenazas que se presentan en el análisis del entorno para evaluarlas. El resultado nos va a dar un número del 1 al 4, siendo 1 una mala situación, 2.5 el promedio y 4 una buena situación del entorno. En nuestro caso, el resultado de la matriz es 2.76 lo que está por encima de la media, pero no es excelente (una muy buena situación estaría por encima de 3).

2.4. Conclusiones

- En el aspecto político, Ecuador no se encuentra bien, ya que, el mandato presidencial de Rafael Correa perjudica a ciertos grupos. Además, según algunos índices, Ecuador se percibe como un país corrupto que no tiene estabilidad política. Hay que tomar en cuenta las políticas fiscales del país ya que afectan de manera a nuestro análisis financiero.
- De acuerdo a los indicadores económicos, Ecuador se encuentra en una muy buena situación. Aunque, la realidad es otra, con salarios básicos que no alcanzan a cubrir la canasta básica y un nivel de desempleo alto que es percibido solo por la población y un índice de precios al consumidor que toma como base a productos subsidiados.
- La tendencia a una vida saludable está creciendo, tendencia que puede ser aprovechada por la empresa ofreciendo productos naturales.
- El internet es una herramienta que ya está en el país y debería ser explotada, en especial para dar a conocer productos y que estos puedan ser adquiridos fácilmente.
- La industria de actividades de preparación de bebidas frías tiene pocos competidores y crece año a año a un promedio de 5.5%.
- Aunque existen pocos competidores, la participación del mercado de algunos de ellos es enorme, por lo que es muy difíciles de superar.
- Los clientes siempre van a ser los más importantes en cualquier industria, ya que ellos son lo que toman la decisión de compra del producto o servicio que se ofrece.
- No es difícil que un nuevo competidor entre a la industria por la facilidad de crear una empresa en Ecuador, la única barrera de entrada es la inversión inicial.
- La Industria de bebidas frías tiene un sinnúmero de productos sustitutos.
- Ecuador está dotado de una variedad de productos para la industria de bebidas, por lo que encontrar un proveedor es fácil y ellos casi no tienen poder de negociación.

Capítulo III. Investigación de Mercado

3.1. Investigación Cuantitativa

3.1.1. Resultados Encuestas

Las encuestas (Anexo 2, Encuesta) se realizaron en Quito, en la parroquia Ñaquito, a 60 personas, 50 de ellas entre las edades de 15 a 35 años y 10 a personas mayores de 35 años. De las 50 encuestas 15 se hicieron en el Centro Comercial Ñaquito (CCI), 15 en el Quicentro Shopping y 20 en el parque La Carolina. Cada una de las preguntas fue formulada para obtener importantes conclusiones de las preferencias del mercado.

Al analizar la primera pregunta (Anexo 3: resultado pregunta 1), apreciamos la preferencia de consumo de líquidos del consumidor. Aquí nos damos cuenta que el agua es la bebida de mayor acogida, con 38%. Por otra parte, los jugos de fruta ocupan la segunda posición como los más consumidos con 25% de encuestados que la prefieren. Esto hace notar la tendencia creciente al consumo de bebidas naturales por parte de los consumidores. Lo opuesto pasa con los energizantes, ya que 32 % de las personas las ubicaron como el refresco que menos disfrutan, seguida muy de cerca por las gaseosas. De igual forma en la tercera pregunta (Anexo 4: resultado pregunta 3), al igual que en la primera, encontramos que 52% de la población ve al agua como la más saludable, seguido por los jugos de fruta con 22%, aunque según fuentes secundarias, los extractos de vegetales son las que más vitaminas proveen a tu cuerpo.

La cuarta y quinta pregunta (Anexo 5: resultado preguntas 4 y 5) se refieren al producto que se va a ofrecer: smoothies. La cuarta pregunta nos deja una respuesta positiva ya que 68% de la población al menos ha escuchado hablar de los smoothies, lo que hace pensar que habría menos inversión en marketing para dar a conocer el producto. Lo contrario pasó al preguntar si la gente sabe de un local en particular que ofrezca smoothies, solo 40% de los encuestados dijo que sí, mientras que 60% restante no sabe dónde conseguirlos. El reto está en ingeniar una manera para que el local esté en la mente del cliente cuando ellos quieran consumir productos saludables.

La sexta pregunta menciona el conocimiento de los competidores con un producto igual al nuestro. En esta vemos que 37% de las personas que saben dónde conseguir smoothies, son conscientes de que el producto se puede conseguir en Juan Valdez. Aparte de la competencia ya conocida aparecieron nuevos competidores como Crepes & Waffles, empresas que no están en la misma industria pero que son una amenaza al ofrecer casi el mismo producto como producto de acompañamiento (Anexo 6: resultado pregunta 6).

Las preguntas siete y ocho (Anexo 7: resultado preguntas 7 y 8) hablan de una parte importante de nuestro producto, los suplementos alimenticios y qué tan conocidos son. Lo que no se esperaba es que exista un mayor número de personas que sabe lo que son los suplementos alimenticios que el número de personas que conocen lo que son los smoothies. 72% de la muestra sabe lo que son y para qué sirven. El suplemento alimenticio más conocido es la proteína de suero con 32% y la menos conocida es el Ginseng con 4%. Si se ofrecen estos suplementos como parte del producto, es importante mostrar los beneficios de cada uno de ellos.

El producto que se va a elaborar está conformado de jugo, yogurt o sorbete y frutas. Por esto las preguntas 9 y 11 hacen referencia a los sabores que los consumidores preferirían (Anexo 8: resultado preguntas 9 y 11). La fruta preferida por la muestra encuestada es la frutilla: 27% de los encuestados mencionaron que es su fruta preferida. La segunda fruta predilecta es la banana con 20% de aceptación, seguida por la mora, mango, piña, y

durazno, en ese orden. El jugo preferido por los encuestados es el jugo de naranja por lo que es de vital importancia tenerlo en el menú.

Dentro de las combinaciones que más se repiten están: la mezcla de frutilla con banana con 9 personas que las prefieren. La combinación mango-durazno y mango-frutilla no debería pasar desapercibida, ya que 4 personas la prefieren.

En cuanto a los precios, los smoothies tienen una curva de demanda inelástica (Anexo 9: resultado pregunta 12), a un valor de \$2.50, 40% de la muestra compraría el producto; a un precio de \$3.00, 33% de los encuestados adquirirían el producto; si aumenta a \$3.50 el número de consumidores baja a 18%; finalmente, si el precio es de 4 dólares o más ningún cliente pagaría por el producto.

Las encuestas revelaron que los vasos de plástico serían el envase preferido por los consumidores de Quito, ya que 55% lo prefieren; este envase está por encima de los vasos de vidrio y de espuma de poli estireno. En las encuestas también se puede apreciar que la mejor ubicación para comercializar el producto sería en un centro comercial, sin descartar los locales que están cerca de un gimnasio. Los resultados de la frecuencia de consumo son muy alentadores ya que solo 8% de los encuestados no lo consumirían, mientras que 35% de personas lo consumiría al menos 1 vez, el restante lo consumiría más de una vez a la semana (Anexo 10: resultado preguntas 13,14 y 15).

La forma más fácil y de mayor aceptación para dar a conocer un producto sería el Internet, incluyendo redes sociales ya que cerca de 70% de la muestra lo utiliza. Además, se debería pensar en servicios adicionales como Wifi gratuito para una mejor experiencia en el local (Anexo 11: resultado preguntas 16 y 17).

3.2. Investigación Cualitativa

3.2.1. Grupo Focal

El grupo focal se realizó el viernes 1 de marzo del 2016 con 11 personas entre 20 y 39 años, 5 de las cuales eran mujeres y 6 de ellos varones. Todos ellos siguieron diferentes carreras: Ingeniería Automotriz, Arquitectura, Ingeniería Ambiental, Periodismo, Derecho y Gastronomía.

La primera pregunta tenía como objetivo determinar la importancia de una dieta balanceada dentro de la vida diaria, además, determinar qué tan importante son las frutas dentro de esta dieta. Todos respondieron que es muy significativo el comer saludable, incluso se mencionó que las frutas son de vital importancia, ya que proveen al cuerpo de fructosa y esta es una alternativa saludable a la glucosa, se adiciono que la fructuosa es el azúcar natural y es beneficiosa, ya que la misma se transforma en carbohidrato al ser consumido y este te da energía. Este argumento puede ser utilizado por la compañía, ya que el producto principal está elaborado a base de fruta.

Otra de las preguntas realizadas fue: al querer hidratarse, ¿tenían como una opción los batidos de fruta natural? En esta pregunta solo uno de los integrantes dijo que sí, los demás, aunque habían probado batidos de fruta, optaron por alternativas más saludables (agua y jugos), lo que confirma la tendencia al consumo de alimentos sanos.

Los entrevistados creen que los batidos no podrían competir con las bebidas gaseosas, pero los mismos tienen una oportunidad enorme si se ofrecen en tiendas o restaurantes que ofrezcan comida saludable. "La cultura de hoy en día es más activa y existe una conciencia mayor de la salud, por eso han aumentado los restaurantes vegetarianos". Para introducir batidos al mercado ecuatoriano se recomendó hacer una campaña de marketing

fuerte a un precio conveniente. Una vez más se denota por parte de los encuestados la tendencia saludable y aunque un smoothie y un batido no se ofrecen bajo las mismas circunstancias los integrantes hicieron nacer la idea de acompañar a los smoothies con comida saludable.

Al preguntar a los integrantes si conocen de los suplementos alimenticios se produjo una sorpresa, además de que todos habían escuchado del término, todos tenían una marca en la mente, empresas como Herbalife o Ensure están bien posicionadas al hablar de suplementos alimenticios. Se habló de la empresa Fuxion, y aunque todos la conocen se determinó que no es saludable. Esta puede ser una ventaja, la empresa de smoothies podría aliarse con una de estas compañías que ya tienen una imagen en la mente del consumidor.

Aunque todos han escuchado del término “suplementos alimenticios”, pocos conocen otra que no sea la proteína. En el grupo focal se habló de la fibra, el ginseng y de los probióticos, que, aunque son ampliamente conocidos no se sabe con certeza su función dentro del organismo. Estos son los suplementos que se van a ofrecer por lo que va a tener que mostrarse la función de cada uno de ellos en la tienda.

Al igual que en las encuestas, se preguntó al grupo si habían escuchado de los smoothies, a lo que todos contestaron que sí, el problema yace en que es relacionado directamente con batidos. La mejor opción es aclarar a los clientes que la diferencia entre un batido normal y un smoothie es la consistencia del producto. Una ventaja del producto es que a las personas no se le viene una marca o compañía a la mente, posicionamiento que se intentara alcanzar con la creación de la tienda y una apropiada estrategia de promoción.

Una de las conclusiones más importantes fue que las personas consumirían un smoothie en la misma situación en la que alguien compraría un café (sentado en un lugar agradable). Además, ninguno de ellos compraría un smoothie para llevar, lo que hace replantear la opción de hacer smoothies solo para llevar e incluir mesas y lugares donde sentarse adentro del local.

Al explicar los beneficios de los smoothies, también se expresó que el producto con suplementos alimenticios podría reemplazar una comida completa como el desayuno. Los participantes no estaban convencidos, por lo que se planteó la siguiente pregunta: ¿Qué consumen en un desayuno convencional? La respuesta fue: lácteos, azúcar, pan, jugo, huevos. Entonces se comparó: el smoothie se hace con yogurt, así que los lácteos están cubiertos, la fructuosa que se encuentra en la fruta y reemplaza al azúcar, el pan es fuente de carbohidratos y los mismos nos dan energía, lo que está cubierto por la fructuosa, el jugo está presente de igual manera en el producto. Finalmente, se consume huevo para obtener proteínas, esto no está presente en un smoothie, pero una de las ventajas que ofrecerá el producto es la opción de agregarle suplementos alimenticios, entre ellos la proteína. Este tipo de información debe ser adquirida por todos los trabajadores de la empresa para que sepan responder a las preguntas de los clientes cuando se le ofrece una alternativa saludable a una comida completa.

Casi por terminar se les preguntó a los participantes ¿Cuál es su fruta preferida? A lo que respondieron: frutilla, mango, manzana verde, sandía, durazno, kiwi, maracuyá, mora, mandarina, piña y naranjilla. Para concluir se les preguntó ¿Qué jugos son los que más disfrutan? Sus respuestas fueron: frutilla, piña, naranja, naranjilla, maracuyá, guanábana, taxo (cuyo nombre oficial es: Curuba) y mora. Todas estas frutas deben ser consideradas para la creación del menú.

3.2.2. Entrevista a expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos. La primera se hizo a un antiguo gerente de una franquicia que vende smoothies en Estados Unidos llamada Robeks Fresh Juices & smoothies, el 25 de abril de 2016. El entrevistado fue Thomas Cahill, quien trabajó 2 años como empleado y 6 años como gerente (2009 hasta 2015). Él nos dio información de los procesos que la tienda seguía para su correcto funcionamiento, además de la maquinaria necesaria para comenzar a operar. Toda la información brindada se encontrará a continuación en la parte de procesos y de estructura organizacional.

La segunda entrevista a expertos se la realizó al ahora gerente de Negocios de la franquicia Mc Donald's en el local del Centro Comercial Ñaquito (CCI), el día sábado 30 de abril de 2016. Él lleva 15 años en el negocio de comida rápida, ahora se encarga del correcto funcionamiento de los locales, entre ellos Mc Café. De la entrevista se pudieron sacar las siguientes conclusiones: El mercado está abierto a probar nuevos productos; a Mc café se le hizo fácil vender sus productos porque tiene una marca (Mc Donald's) que los respalda y que ya está posicionada, pero es muy importante, así como la marca tener un producto de primera calidad. En cuanto a las bebidas frías, es importante mencionar que, aunque no son el producto principal de Mc café se venden en 30%. Además, en un día normal Mc café puede vender alrededor de 150 bebidas. De igual manera, la cantidad se duplica en un fin de semana, además en días de verano la venta de bebidas frías aumenta a 40%. Las horas de mayor afluencia de clientes en el CCI en un día de semana es desde las 15:00 hasta las 19:00. Mc café cuenta con 3 tipos de smoothies: la combinación de Frutilla con banana, la mezcla de piña con mango y un smoothie de maracuyá. Se menciona que el smoothie de frutilla con banana se vende 3 veces más que los otros smoothies. Aunque sus smoothies son saludables, la bebida fría que más se vende es el Frappe de mocha. El segmento de mercado al que se debe apuntar cuando se habla de smoothies debería ser los jóvenes de 15 a 22 años, ya que ellos son los que más consumen bebidas frías.

3.3. Conclusiones

- Las personas jóvenes hoy en día siempre tienen en mente la salud y cada vez son más conscientes de los alimentos que les benefician o perjudican; bebidas como el agua y jugos naturales son sus predilectas.
- En su afán de alcanzar vidas saludables, las personas acuden a productos que dicen ser beneficiosos, como las frutas y verduras; al ofrecer smoothies se provee de una alternativa saludable y rica en vitaminas y minerales.
- Un producto puede reemplazar una comida del día y este al mismo sea saludable y sabrosa es poco creíble, por lo que tendría que explicarse mejor cómo funcionan los smoothies y cómo son complementados por suplementos alimenticios.
- La mayor parte de clientes conocen qué es un smoothie, pero no tienen una marca posicionada en su mente.
- 92% de las personas consumirían el producto al menos una vez por semana. De estos, 40% pagarían \$2.50, 33% pagaría \$3.00; el restante pagaría más.
- Las frutas más aceptadas y consumidas por las personas son las bananas y las frutillas, por lo que la producción debería basarse en esas frutas. El jugo de mayor aceptación es el jugo de naranja por lo que debe ser incluido en el menú.
- Las personas preferirían consumir el producto dentro de un centro comercial en un envase de plástico transparente.
- La mejor forma de difundir la marca es por medio del internet y las redes sociales.

Capítulo IV. Oportunidad de Negocio

La idea de negocio consiste en la creación de una tienda especializada en la elaboración y comercialización de smoothies de fruta natural a los que se puede agregar suplementos alimenticios. Esta idea nace al identificar la creciente necesidad de los habitantes a consumir productos naturales para mejorar su salud, además de alternativas de buen sabor y saludables para reemplazar comidas de consumo diario. Las frutas son consideradas una parte esencial para la nutrición de las personas por la cantidad de vitaminas y minerales que le proveen al cuerpo, por lo que se trabaja con ellas para satisfacer la necesidad. La idea es un concepto completamente nuevo en el país.

Para el negocio planteado existen algunas ventajas en el aspecto económico, ser un país dolarizado, por ejemplo, ya que tener una moneda fuerte nos impide la devaluación de la misma. Uno de los indicadores más alentadores que entrega el Banco Central es la tasa de inflación anual de 2.6%, la cual demuestra que de año a año los precios no varían de manera significativa.

Una de las oportunidades más grandes para las personas que comercializan un producto o servicio en Ecuador es la tecnología, el internet específicamente, ya que todos los procesos de hoy en día se automatizan y se hace más fácil para los clientes encontrar nuevos productos.

En cuanto a la industria de actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato, la empresa de smoothies tiene la ventaja de poseer pocos competidores registrados en la Superintendencia de Compañías. Todos ellos poseen un margen de utilidad neto positivo mayor a 5%, a excepción de PROCAFELCO. Otro indicador alentador es la tasa de crecimiento de la industria que hasta 2013 fue de 5.99%. La ventaja principal es que ni la competencia registrada en la industria ni las empresas que ofrecen el mismo producto se especializan en smoothies, sus productos estrella son otros y muestran a los smoothies como una segunda opción.

En cuanto a los suplementos alimenticios que están presentes en el producto, existen varios proveedores que están ya posicionados y podrían ser beneficiosos en caso de aliarse; caso contrario, serían considerados una amenaza.

El análisis de mercado realizado nos da muy buenos indicios de que el producto podría ser comercializado con una buena aceptación, ya que el producto cuenta como bebida saludable, aún más cuando es combinada con suplementos alimenticios. Las encuestas muestran que el agua debe ser vendida de igual manera en el establecimiento porque más de 50% de la población la ve como saludable. Un dato relevante es que la mayor parte de las personas, aunque tienen conocimiento del producto, no sabe dónde conseguirlo y no tienen en mente una marca específica, lo que haría más fácil el ingresar en la mente del cliente como marca principal.

Los suplementos alimenticios son incluso más conocidos que los smoothies lo que hace facilita la diferenciación por la combinación de los dos productos. El último dato interesante que arrojan las encuestas es que solo 8% de la población no está interesada en probar smoothies. Asimismo, se determinó que el lugar más viable para una tienda de smoothies es un centro comercial.

Capítulo V. Plan de Marketing

5.1. Estrategia General

5.1.1. Mercado Objetivo

En Ecuador, hasta el 19 de marzo de 2016, existe un total de 16.234.804 habitantes aproximadamente (Censos, 2016). La tienda a crearse se ubicará en Quito, el cual en el último censo poblacional tenía un total de 1,619,820 y crece a 2,0% anual (Quito, 2010), con la fórmula de crecimiento: ($Población\ actual = 1619820 * (1 + 0.02)^6$), lo que nos da un total de 1,824,180 habitantes en la ciudad de Quito aproximadamente.

Se determinó que el mercado que podría consumir los smoothies de fruta son personas en el rango de edad entre los 16 hasta los 35 años, con la diferencia que las personas de 16 a 18 años probarían smoothies por moda, los de 18 hasta 25 consumirían el producto con algunos de los suplementos alimenticios, por los beneficios de recuperación y aumento de masa muscular, mientras que las personas entre 26 hasta los 35 años buscaran beneficios relacionados con la energía, obtención de vitaminas y mejoramiento de procesos digestivos.

Además del rango de edad, se determinó el estrato socioeconómico al que se desea llegar. La población de Ecuador que pertenece al estrato C+ (ingresos medios) es de 22.8%, la población que pertenece al estrato B (ingresos medios-altos) representa un 11.2% del total de la población (INEC, 2011), lo que suma 34% de la población.

El producto se va a vender en un local en la parroquia de Ñaquito, debido a la gran afluencia de personas que tiene este sector específico. El censo poblacional realizado en Quito en 2010 determina que la población en el área especificada se divide de la siguiente manera: adolescentes de 16 a 18 años: 1.363 personas; jóvenes de 19 a 35 años: 13,344 personas (vivienda, 2010), dándonos un total de 14.707 habitantes, a esto se aplica la fórmula de población actual y tenemos un total de 16.758 individuos. Si aplicamos el porcentaje de personas dentro del estrato socioeconómico al que se quiere llegar, tenemos un total de 5.698 posibles consumidores. A esto se le puede sumar los habitantes de los sectores aledaños de la Mariscal Sucre, Rumipamba, Jipijapa y Belisario Quevedo, que podrían llegar en un tiempo disminuido, ya que la distancia es relativamente corta.

5.1.2. Propuesta de Valor

Los smoothies no son un concepto nuevo en el mercado ecuatoriano, de hecho, de lo que podemos rescatar de las encuestas, 68% de personas al menos han escuchado hablar de ellos. La principal ventaja de nuestra tienda es que está dedicada netamente a producir smoothies de fruta, haciéndolo nuestro producto principal a diferencia de otras tiendas que los ofrecen como producto secundario. Otro de los beneficios de la tienda es la personalización, se van a ofrecer smoothies de acuerdo a la preferencia del consumidor.

El principal atributo del smoothie es que el mismo podría reemplazar una comida del día debido a su textura, además de satisfacer el apetito, provee vitaminas y minerales que se encuentran en las frutas. Otra de las razones por la que la gente preferiría un smoothie es que seríamos la única tienda que mezcla smoothies con suplementos alimenticios para así crear alimentos aún más completos y nutritivos. Gente que desee incrementar su masa muscular sacaría provecho de la proteína y creatina, consumidores que necesitan energía podrían beneficiarse del ginseng y clientes que desean mejorar sus procesos intestinales podrían beneficiarse de la fibra.

5.2. Marketing Mix

5.2.1. Producto

La empresa que se pretende instalar en Quito se dedicará a crear smoothies. Lo más importante es primero entender que es un smoothie. Un smoothie se define como una bebida espesa que proviene de la mezcla de frutas, con jugo, yogurt y hielo. Esta bebida puede reemplazar a una de las comidas principales del día, satisfaciendo el apetito de los consumidores debido a su textura, además el producto provee vitaminas y minerales que se encuentran en las frutas, por lo que se puede considerar una bebida saludable.

Los smoothies que se van a ofrecer están formados por 4 ingredientes esenciales: el primero es la parte líquida, este puede ser jugo o agua (si el cliente lo prefiere aún más saludable); la segunda consta de yogurt sin grasa o sorbete de fruta congelado; la tercera parte es la fruta congelada; finalmente, el ingrediente que, aunque le quita sabor al smoothie disminuye el costo unitario es el hielo.

Los smoothies se van a vender en 3 presentaciones: el vaso regular tendrá 12oz (350 ml), y este se hace con 6oz (175ml) de jugo, 1 bola de 4oz (115g) de yogurt o sorbete congelado (Deben tener una textura más o menos como la de los helados de crema), 1 cucharón de 250g de fruta congelada y medio cucharón de 100g de hielo. El vaso mediano tendrá 24oz (710ml), está hecho con 10oz (296ml) de jugo, 2 bolas de yogurt, 2 cucharones de fruta y un cucharón de hielo. El vaso grande tendrá 32oz (946ml), es preparado con 14oz (414ml) de jugo, 3 bolas de yogurt o sorbete congelado, 3 cucharones de fruta y un cucharón y medio de hielo.

Los concentrados de jugo que serían provistos por Magic Flavors S.A. vienen en presentación de litro y están disponibles en los siguientes sabores:

- Frambuesa
- Manzana
- Maracuyá
- Papaya

Además de los concentrados se podría ofrecer jugo recién exprimido de naranja que puede ser provisto por Provefru.

El yogurt y el sorbete congelado que vienen en presentaciones de 5 galones serán provistos por Inperglen S.A y necesitaremos los siguientes sabores:

- Yogurt sin grasa
- Sorbete de frambuesa
- Sorbete de naranja
- Sorbete de piña

Las frutas congeladas que vienen en cajas de 15 KG que se pueden obtener localmente por Provefru todo el año son:

- Bananas
- Mango
- Piña
- Durazno

- Frutilla

Una parte importante y parte de la diferenciación del producto es la opción de agregar suplementos alimenticios a los smoothies, se va a ofrecer proteína de suero, proteína de soya, ginseng, multivitamínicos, creatina, fibra y pro bióticos. Todos estos suplementos se pueden conseguir en Energy.

Los smoothies prediseñados serán los siguientes:

- Pureza de Frambuesa: Jugo de frambuesa, sorbete de frambuesa, yogurt sin grasa, y frutilla.
- FrutiBanana: Jugo de manzana, yogurt sin grasa, frutilla y banana.
- Papagayo: Jugo de maracuyá, sorbete de piña, mango y durazno.
- Mezcla de Pasión: Jugo de maracuyá, sorbete de naranja, frutillas y mango.
- Melocotón: Jugo de papaya, yogurt sin grasa y durazno.
- Piña Colada: Jugo de papaya, sorbete de piña, bananas, piña y coco.
- Piña Polar: Jugo de papaya, sorbete de piña, frutilla y piña.
- Mix playero: Jugo de papaya, sorbete de piña y naranja, frutilla y durazno.
- Mango Jambo: Jugo de papaya, yogurt sin grasa, sorbete de piña y mango.
- Naranja Ecuatorial: Jugo de naranja recién exprimido, yogurt sin grasa, bananas y frutilla.
- Exprimido de durazno: Jugo de naranja recién exprimido, sorbete de piña, frutillas y durazno.
- Vitamina de AOC: Jugo de naranja recién exprimido, sorbete de frambuesa y frutillas.

Branding:

El nombre de la compañía va a ser FroFru Smoothies AOC. La primera parte del nombre de la marca representa la combinación de las palabras *Frozen* y *Fruit*, que en español significan fruta y congelada, que es de lo que se componen los smoothies. La segunda parte del nombre es el nombre genérico que recibe el producto; este sirve para que el cliente identifique que es lo que la tienda va a vender. Finalmente, la marca tiene las iniciales AOC que son las iniciales con las que queremos atender al cliente y de igual manera ser identificados, estas son: amistad, optimismo y calidez.

El nombre es apropiado, ya que es simple, haciendo que el cliente recuerde el nombre más fácilmente. Tanto el uso de la mezcla de las palabras en inglés como el termino smoothies hace que este sea globalizado facilitando la internacionalización del producto. Cabe mencionar que el nombre de la marca no es tan descriptivo para evitar el riesgo de copia.

Posicionamiento de la marca:

El posicionamiento tiene que responder a tres preguntas: ¿una marca para qué?, ¿una marca para quién?, y ¿una marca para cuándo? (Lambin, 2009, p. 345), en ese caso el posicionamiento de la marca sería:

FroFru Smoothies es una marca de smoothies saludables que saciará el apetito de la gente joven que le gusta cuidarse y puede ser consumida en cualquier momento.

Identidad de la marca (Lambin, 2009, p. 345): 1. Física (atributo tangible): Sabroso; 2. Personalidad: Agradable; 3. Cultura: Calidez Ecuatoriana; 4. Relación (buscada con los consumidores): Amistad; 5. Reflejo (imagen del comprador): la persona que más se cuida en el mundo; 6. Imagen de uno mismo: Mejora día a día.

Imagen de la marca:

Como la empresa aún no está funcionando no existe imagen percibida o imagen real de la misma. Lo que sí tenemos es la imagen deseada, que es como la empresa quiere ser percibida por el segmento de mercado escogido (Lambin, 2009, p. 346). De ahí las tres iniciales en el nombre de la empresa, queremos que sea vista como una empresa amistosa, creando un vínculo de los empleados con los clientes; también queremos ser percibidos como optimistas, viendo el mejor lado incluso de situaciones adversas; por último, queremos ser vistos como cálidos, esto va muy relacionado con la amistad, si somos cálidos más personas van a consumir nuestro producto no solo por el excelente producto que se les ofrece, pero por la atención.

Logo:

La empresa va a contar con el logo que podemos encontrar en el anexo 12. Éste se utilizará para la entrada de la tienda, roll up, banners y en el menú. En el medio de este logo se encuentra el producto principal, en nuestro caso particular son los tres sabores principales sabores de smoothies que se van a ofrecer, de izquierda a derecha: FrutiBanana, Papagayo y Pureza de frambuesa; debajo de los smoothies se encuentran las frutas con las que se trabajara para hacer los smoothies; por último, debajo de las frutas se encuentra un banner con el nombre de la empresa: FroFru Smoothies y con letras pequeñas en la esquina inferior izquierda AOC.

Mascota:

La mascota de la empresa es un Papagayo (Anexo 13) que fue elegido por que ellos seleccionan la mejor fruta para comer al igual que nuestra compañía. Además, son coloridos y representan alegría y salud. Éste servirá como logo secundario y se encontrará impreso en los vasos de smoothie, los menús en trípticos, tarjetas promocionales. Es importante tener un animal como logo, ya que de esa forma se hace más fácil para el público el reconocimiento de la marca.

Slogan: "Come sano, vive sano"

El slogan está compuesto de dos frases que se relacionan directamente. Es de conocimiento público que para tener una vida saludable es necesario alimentarse de manera correcta. Esta frase sugiere que nuestro producto es saludable y te vende más que un smoothie una vida saludable.

Envase

De acuerdo a las encuestas el envase preferido para la producción de smoothies sería el plástico. Entre los beneficios del plástico está que este es resistente y económico. Una de las desventajas es que al ofrecer un producto frio, el exterior del envase se condensa formando humedad, asimismo, los consumidores se congelarían la mano y esto haría incómodo el consumo; por eso, si se ofrece el envase de plástico se debe acompañar con

un cubre vaso de cartón. De ser posible se utilizará vasos de plástico biodegradable, ya que hoy en día el uso del plástico es un tema controversial, por lo que usar este tipo de vasos hará que la empresa se aprecie como responsable ambientalmente. Aunque estos sean un poco más costosos, se verá bien a los ojos del cliente.

Como se mencionó previamente el producto va a venir en tres presentaciones: regular, mediano y grande, con 12, 24 y 32 onzas respectivamente, para efectos de estudio el cálculo de los costos se va a tomar en cuenta solo los vasos medianos.

Etiquetado:

Al ser un producto para consumo inmediato, el producto no cuenta con etiquetado, fecha de expiración ni valor nutricional en el vaso en el que va a ser servido, pero en los trípticos de menú además de los productos que se van a ofrecer se va a incluir los datos nutricionales de cada bebida; valga la aclaración que cada smoothie tiene valor nutricional diferente. Un ejemplo de lo que contienen los datos nutricionales se pueden encontrar en el anexo 14: aquí podemos ver que el smoothie FrutiBanana, el que se presume va a ser el más vendido, en su presentación mediana posee 176 calorías, 2 gramos de proteína, 43 gramos de carbohidratos, 38 gramos de azúcar, 2 gramos de fibra, 25% de vitamina C, 5% de calcio y 3% de hierro.

Soporte:

Con el afán de satisfacer 100% las demandas del consumidor, tendremos una política de cambio o devolución; si por cualquier motivo el producto no le gusta al cliente o tiene alguna queja, se cambiará el producto sin ningún precio adicional. En caso de querer un reembolso, se podrá hacer siempre y cuando se haya consumido menos del 25%. El producto va a ser fabricado en presencia del cliente por lo que se va a asegurar que los productos a utilizarse estén en buen estado y sean de la mejor calidad.

Costeo Producto:

El primer paso para determinar el costo del producto es determinar el precio de la materia prima y los insumos que se va a utilizar. Todos los precios se pueden encontrar en el Plan Financiero en la hoja de precios de materiales e insumos. Una vez que tenemos los precios, aplicamos regla de tres para obtener el costo por porción ej. Una caneca de yogurt sin sabor cuesta \$7.50 y tiene 18750ml, para elaborar un smoothie mediano se necesitan 2 bolas de 115ml entonces: $\text{Precio de 2 bolas de yogurt} = \$7.50 \left(\frac{230\text{ml}}{18750\text{ml}} \right) = \0.09 , el mismo proceso se realiza con todos los productos.

Una vez que tenemos los costos por porción, realizamos una matriz de costo. Dentro del plan financiero, se encuentra en la hoja "Matriz CVU". Se hace una matriz ya que tenemos diferentes productos prediseñados que usan materia prima diferente. Una vez que tenemos el costo de todos los productos, se multiplica por el porcentaje de ventas proyectadas (ya que no todas las mezclas se venden igual). Al sumar todos los valores me da un Costo Variable Unitario de \$0.94 para el primer año. Este valor se multiplica por la inflación proyectada (central, Previsiones, 2016) y se obtienen los valores de los años siguientes.

5.2.2. Precio

El precio es una de las variables más importantes a la hora de vender un producto, ya que la misma determina la demanda, la ventaja de esta variable en términos económicos, es que la empresa la controla de tener suficiente fuerza en el mercado. Además, el mismo afecta la percepción de la marca (Lambin, 2009, p. 406), si el precio es muy bajo el producto se percibirá como malo, caso contrario se verá como muy bueno pero inalcanzable, se debería poner un precio que esté acorde a los beneficios brindados por el producto. En muchos casos el precio es el único atributo que el cliente conoce del producto, antes de consumirlo.

El objetivo de las empresas en cuanto a la decisión de precio varía de una a otra, estas pueden ser: orientado al beneficio, volumen y competencia (Lambin, 2009, pp. 407,408). En el caso de la empresa, se busca un precio que brinde el mayor beneficio a la empresa.

Existen tres formas de fijar el precio de un producto: costos, demanda y competencia. La forma más común es fijar el precio por medio de los costos. El primer paso para esto es calcular el precio de equilibrio, para el cual hay que sumar el costo variable unitario a la división de los costos fijos para la cantidad de productos que se espera vender Anexo 15. El precio de equilibrio sería \$1.64. El segundo paso para determinar el precio a través de los costos, es determinar el precio objetivo, hay dos maneras de hacer este cálculo: el primero es sumarle al precio de equilibrio la rentabilidad sobre el capital invertido multiplicado por la inversión en capital y estos dos valores dividirlos para la producción proyectada; el segundo es, dividir a el precio de equilibrio para uno menos el margen de ganancia deseado (Anexo 16) (Lambin, 2009, p. 409). Utilizaremos la segunda fórmula para obtener el precio objetivo ya que por el momento no contamos con el capital ni el ROE (Return On Equity) (Rentabilidad financiera), vamos a asumir que queremos un 27.5% de margen de ganancia, esto haría que nuestro precio sea de \$2.27, a esto le aumentamos el 14% de impuesto al valor agregado (IVA) (solo el 2016, el próximo año regresa a 12%) y tenemos un precio de venta al público de \$2.59. Para determinar el PVP (precio de venta al público) de los años siguientes se utiliza el índice de precios al consumidor (inflación).

Determinar el precio por medio de la demanda es la segunda forma para asignar el precio, en las encuestas realizadas pudimos darnos cuenta que el 40% (24) de los encuestados están dispuestos a pagar \$2.50 y 33% (20) pagaría hasta \$3.00 por smoothie, tomando estos cuatro puntos y utilizando la fórmula de elasticidad notamos que tenemos un producto con elasticidad de 0.83, como es menor a uno quiere decir que esta es inelástica por lo que el aumento de precios no afecta de mayor manera al número de personas que consumen el producto.

La tercera forma de determinar el precio de un producto es mediante la competencia, hay que tener en cuenta dos factores: La estructura competitiva y el valor percibido del producto. En la primera variable cabe mencionar que hay muchas empresas que brindan el producto, aunque estos no sean sus productos principales, los primeros que vienen a la mente es Juan Valdez, que ofrece smoothies a un precio de \$2.75, Mc Donald's por su parte ofrece smoothies a un valor de \$2.50, por lo que el precio debe fluctuar entre estos dos precios.

Existen tres estrategias básicas de precio de entrada: penetración con precios inferiores para ganar mercado, entrada alineada en cuanto al precio de la competencia y por último el ingreso a un precio mayor a los atributos del producto para atraer a un mercado específico. En nuestro caso en particular se va a usar una estrategia de entrada al mercado,

alineada tanto al valor percibido por los clientes (valor obtenido de las encuestas), y el precio de venta al público de las empresas competidoras. Tanto el precio objetivo y por la competencia son similares lo que hace más fácil la decisión del precio de entrada.

El ajuste de precios anual se puede hacer de cuatro maneras: aumentar el precio conforme a la proyección del índice de precios al consumidor, un indicador que nos dice la variación de precios año a año, con este método el precio siempre tiende a aumentar; la segunda forma es el ajuste de precios anual conforme aumenta o disminuye el PIB per cápita, este nos dice el poder de adquirir un producto de los ecuatorianos. La última forma de ajustar los precios es un aumento de precio de acuerdo al crecimiento de la industria. En el caso de FroFru Smoothies se va a utilizar el índice de precio al consumidor (inflación) ya que en este también se toma en cuenta el aumento de precio de los insumos.

5.2.3. Plaza

El producto va a ser distribuido únicamente en nuestro local. El punto de venta ideal sería un centro comercial cerca de un lugar donde se realice ejercicio físico, sea este un parque, un gimnasio, entre otros. Al unir estos dos elementos, de inmediato se viene a la mente centros comerciales como el Centro Comercial Ñaquito (CCI), que está al lado del parque de la carolina; Quicentro, que está a 2 cuadras de uno de los mejores gimnasios de Quito (Balance Fitness); El Jardín, que de igual manera está al lado del parque de La Carolina. Una opción más económica sería el centro comercial Olímpico que está al frente del gimnasio Balance.

Al realizar la matriz de decisión de localización (Anexo 17), tomando en cuenta las siguientes variables: los competidores en el establecimiento, la renta por pagar, la afluencia de personas y parqueaderos disponibles; con una ponderación de 20%, 30%, 40% y 10% respectivamente; a cada una de las variables se le da una calificación del 1 al 10 siendo uno una baja calificación y 10 la mejor calificación, una vez que se le asigna una nota a todas las variables por cada local se procede a multiplicar la misma por la ponderación previamente mencionada, lo que nos da la calificación ponderada; si se suman las calificaciones ponderadas nos debería dar de resultado un número del 1 al 10. Nos damos cuenta que el mejor lugar para vender smoothies es el Centro comercial Ñaquito. La renta en el local es de \$3500 mensuales.

FroFru Smoothies va a utilizar un canal directo para así llegar a sus clientes, lo que quiere decir que el producto pasa directamente del fabricante hasta el cliente, así se elimina la necesidad de intermediarios. La ventaja de este canal de distribución es que los ingresos son más altos por la eliminación de gastos a terceros. La desventaja de este canal de distribución es que el producto no va a llegar a otro sector que no sea Ñaquito y sus alrededores, a menos que se implementen más tiendas alrededor de Quito, además, el volumen de ventas es menor a los demás canales de distribución.

Parte importante de la plaza es la logística en la que se incluye el flujo de materia prima, inventario, bodegaje etc., esto se debe hacer lo más eficientemente posible. Como se vio previamente en la descripción del producto, tenemos diferentes proveedores de toda la materia prima, las frutas provistas por provefru son dejadas en el local de acuerdo a pedido, de igual manera Inperglen S.A quienes incluso además de transportar la materia prima hasta nosotros pueden proveer de un congelador para exhibir sus productos.

La empresa va a contar con un cuarto frío en el que se almacenaran todos los productos que necesiten refrigeración, que en resumen es toda la materia prima para hacer smoothies. Aparte de esto tendremos un estante en donde se coloquen todos los demás productos que no necesitan refrigeración como los vasos, suplementos alimenticios entre otros. Para efectos de contabilidad se va a utilizar el método FIFO (First In First Out) (Primero que entra, primero que sale) para controlar el inventario, esto para usar primero los productos que están próximos a expirarse.

5.2.4. Promoción

La promoción es de vital importancia en la elaboración de un plan de negocio ya que con este se difunde la información a los compradores potenciales. A estos clientes se les debe hacer llegar información acerca de tres cosas: El producto, su disponibilidad y el precio de venta, siempre creando la necesidad de adquirir dicho producto.

Parte importante de la promoción es intentar ingresar en el subconsciente del cliente vendiéndole no solo un producto si no sentimientos o emociones. Lo que los smoothies intentan hacer es venderte salud, para sentirte bien contigo mismo; la idea no es pensar en una bebida para calmar la sed sino un producto que te va a hacer tener una vida mejor.

Para dar a conocer el producto se necesita de un sinnúmero de recursos, la publicidad boca a boca será nuestro principal aliado intentando brindar un servicio satisfactorio a nuestros clientes en toda ocasión, siempre informando correctamente de todos los beneficios que le brinda el producto.

La publicidad se va a realizar en redes sociales principalmente, esta va a ser la forma más importante atraer a posibles compradores, debido a la cantidad de personas que visitan las mismas diariamente. En cuanto a los métodos tradicionales de publicidad como son, radio, televisión, prensa y vallas, no serán utilizados en un principio, el método que si se va a utilizar es el volanteo en el mismo centro comercial donde se venderá el producto.

Además de la publicidad que se va a realizar se deben tomar aspectos de vital importancia como el dar a conocer el producto, también llamado la promoción en ventas, para esto se pueden hacer muestreros (5 smoothies medianos divididos en vasos de 4 oz) con cupones adjuntos que servirán para obtener 20% de descuento en su próxima compra, esto para atraer a los cliente al local por primera vez, después de la primera visita dependerá de la calidad del producto y la atención para que los clientes regresen. Al menos los primeros 8 meses tienen que hacerse los muestreros 2 veces por semana hasta que el producto sea reconocido. Esta práctica tiene que continuar a lo largo de la vida de la empresa con la diferencia que se realiza 1 vez al mes lo que resta del año.

Al realizar el costeo de las operaciones promocionales que se van a realizar (plan financiero hoja gastos de publicidad) determinamos que se va a gastar \$493.00 para imprimir los banners, volantes y tarjetas promocionales. Los smoothies que se van a regalar representan un costo de \$319.26 para la empresa y el costo de efectivizar los descuentos es de \$680.65 dándonos un total en el primer año de \$1492.91. El gasto en publicidad cambia con los años por el aumento del precio de la imprenta y la disminución de la entrega de volantes año a año.

Capítulo VI. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1. Filosofía

6.1.1. Misión: Ser reconocidos en la industria de bebidas frías en Quito, atendiendo las diferentes necesidades de los consumidores. Haciendo smoothies de fruta personalizados al gusto de cada cliente y con opción a añadir suplementos alimenticios, para así asegurar completa satisfacción. Siempre creando valor para la empresa, oportunidades de crecimiento e incentivos para los empleados y todos sus asociados.

6.1.2. Visión: Ser la empresa líder en el mercado de bebidas frías saludables en un periodo de 3 años teniendo la mayor participación de mercado, contribuyendo a la salud del consumidor con un servicio y producto de la mejor calidad para lograr una expansión a nivel nacional.

6.1.3. Valores:

- Respeto
- Responsabilidad:
 - Generar un nivel de entendimiento empresarial que este sujeto a cumplir con normas, requerimientos ya sea con nuestros clientes, autoridades, colaboradores, y con el medio ambiente.
- Innovación:
 - Mejorar continuamente poder superar las expectativas de nuestros clientes y las exigencias del mercado.
- Trabajo en equipo:
 - Forjar un entendimiento positivo en el ambiente laboral para así generar más confianza al trabajar en conjunto.

6.1.4. Objetivos a corto/mediano plazo:

- Abrir una tienda de venta de smoothies en Quito el año 2017, en el sector de Ñaquito.
- Crear una página web de la compañía, acompañado de páginas en las redes sociales más destacadas (Facebook, twitter e Instagram) después de una semana de funcionamiento de la empresa.
- Conseguir un crecimiento de clientes de 50% mensual a partir del segundo trimestre de operaciones hasta el final del tercero.
- Durante el primer año, vender al menos 100 smoothies diarios entre semana y 200 en fin de semana.
- Tener una participación de mercado de 15% después de un año de operaciones.
- Realizar un ajuste de precios a partir del segundo año de operación.
- Después del primer año incrementar las mezclas predeterminadas para aumentar la línea de productos de 12 a 15 smoothies.
- A partir del segundo año de operación agregar nuevas frutas para la elaboración de smoothies.

6.1.5. Objetivos a largo plazo:

- Poseer al menos 50% de participación de mercado en el 2022.
- Franquiciar la tienda 3 años después de abrir una nueva sucursal.
- A partir del quinto año tener un patrimonio neto que duplique al pasivo.

- Abrir tiendas en otras ciudades del Ecuador como Guayaquil y Cuenca a partir del 6to año.
- Entrar al mercado peruano 2 años después de abrir tiendas en Guayaquil.

6.5. Estructura organizacional

6.5.1. Procesos

El proceso (Anexo 18) inicia apenas entra un cliente, todos los empleados deben saludarlo con una sonrisa y con muy buen ánimo, para así brindar más que un producto una experiencia. El cliente se acerca a la caja, la tienda tiene un menú por encima del empleado que se encuentra cobrando, como en los establecimientos de comida rápida. En caso de necesitar ayuda, el empleado que está en la registradora le pregunta ¿Cuáles son sus frutas predilectas? y le sugiere el smoothie que se acopla más a sus preferencias. Una vez que el cajero tiene la orden, la digita y pregunta el nombre del cliente para así crear un vínculo más estrecho con él, a partir de este momento todos los que trabajan en el establecimiento tratan al cliente por su nombre. Una vez cobrado, el sistema envía un tiquete a una pequeña impresora para que otro empleado haga el smoothie. La misma persona de la caja no puede hacer el smoothie ya que esta, maneja dinero.

Una vez que la orden es impresa, comienza el proceso de elaboración del smoothie. El empleado coge una licuadora con su mano menos hábil (ya que con la otra mano va a realizar diferentes actividades como poner las frutas y el yogurt), le pega la impresión en el lado junto a la agarradera, en el tiquete se incluye el tamaño, el smoothie que se va a preparar y el nombre del cliente. Pasa al puesto de jugos donde selecciona el tamaño de smoothie en la máquina que se encarga de mezclar el extracto con agua, si el cliente pidió suplementos alimenticios o el smoothie elegido los trae pasa a la estación donde coloca el suplemento en polvo. Acto seguido, pasa al congelador horizontal donde se encuentra el yogurt congelado y las frutas congeladas, de acuerdo al tamaño pone: una, dos o tres bolas de yogurt o sorbete, de igual manera los cucharones de fruta. Uno de los pasos más importantes es el ponerle hielo a los smoothies ya que estos disminuyen el costo al aumentar volumen y ser más baratos que cualquiera de los ingredientes.

Una vez que todos los ingredientes están en la licuadora estos pasan a licuarse un tiempo determinado, dependiendo del tamaño, el motor esta específicamente diseñado para esto. Estando el producto listo, este tiene que ser vertido en el vaso correspondiente. El proceso termina cuando se le llama por su nombre al consumidor y se le entrega su producto terminado, seguido por una cordial despedida. El proceso desde que la orden sale de la impresora hasta que se le entrega el smoothie al cliente debe demorar 45 segundos hasta un minuto.

En cuanto al manejo del personal: se necesitan de un mínimo de dos personas para operar el local, uno en la caja registradora y el otro empleado haciendo smoothies. La jornada se divide en tres (apertura, medio día y cierre) para los trabajadores que preparan los smoothies; a medio día se necesita de una persona más debido a la afluencia de personas. Para los cajeros los turnos son más largos ya que la jornada se divide en dos. A los cajeros se les entrega la caja con 100 dólares en billetes de baja denominación al entrar a su turno, al finalizar deben realizar un arqueo de caja para que el monto cobrado en el sistema concuerde con el que tienen en la caja. La persona de caja también debe encargarse del aseo del local cuando no haya clientes. El empleado encargado de hacer los smoothies debe encargarse de lavar las licuadoras cuando no haya un cliente en el local.

El equipamiento necesario para que funcione una empresa de smoothies es el siguiente. La maquinaria necesaria es: una cámara frigorífica para almacenar la materia prima, una refrigeradora horizontal, un dispensador de jugos con control de porción, vasos de licuadora industriales, motor de licuadoras industriales y máquina para hacer hielo. De igual forma se necesitan lavabo de acero para cocina comercial con 3 compartimientos para lavar las licuadoras, un grifo de pared con manguera y una mesa de trabajo de acero inoxidable. Finalmente, uno de los equipos más importantes en la caja registradora, la que tiene que incluir monitor, impresora, caja y lector de tarjetas. Adicionalmente de acuerdo con el espacio con el que disponga el local se pueden agregar sillas y mesas dentro del establecimiento.

6.5.2. Legal

La empresa se registrará bajo la razón social de Sociedad Anónima, la cual va a ser formada por 2 o más accionistas que responden por el porcentaje de acciones que poseen en la empresa. En este tipo de empresas las decisiones se toman por votación, el voto se pondera de acuerdo a las acciones que posee cada uno de los socios; la opción que tenga mayor porcentaje de acciones en el capital pagado es la que se ejecutara, de existir votos en blanco estos se sumarán a la mayoría.

Entre las ventajas de crear una sociedad anónima esta que, de necesitar mayor capital se pueden ceder acciones, y aunque el voto de los accionistas actuales tendrá menor ponderación la empresa va a contar con más inversión. Además, las acciones son propiedad del socio, lo que las hace transferibles libremente, esto facilita la venta de las mismas. En caso de tener problemas los acreedores o prestamistas tienen derecho sobre los activos de la corporación, mas no sobre los bienes de los accionistas, lo que quiere decir que lo que los socios arriesgan al invertir se limita a el valor de su inversión. Por último, ningún accionista puede tener 95% o más de acciones en este tipo de compañía.

6.5.3. Diseño Organizacional

La empresa tendrá una estructura organizacional vertical también llamada organización jerárquica. En este tipo de empresas todos los niveles son subordinados exceptuando el que está en la parte más alta, que por lo general está formado por un grupo de directores, Los miembros de esta organización se comunican principalmente con su supervisor o superior y su subordinado.

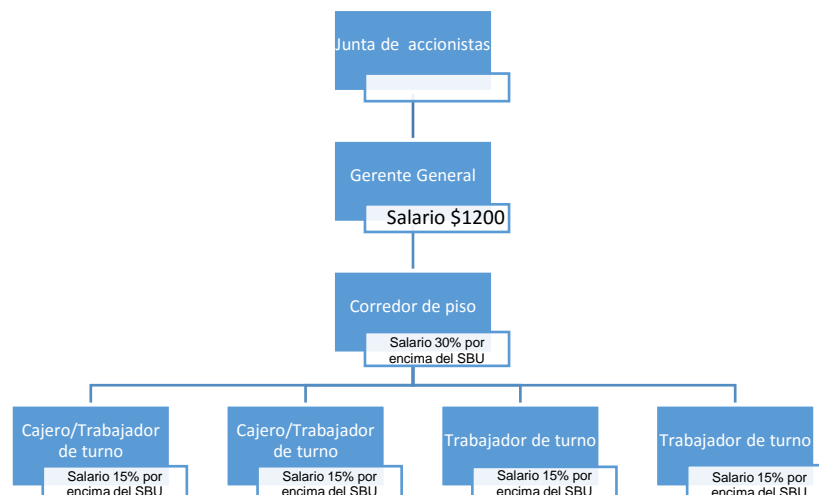


Figura 1 Estructura Organizacional

En el caso específico de la empresa a crearse, en la parte superior de la organización se encuentran los accionistas quienes se encargarán de tomar las decisiones más importantes en cuanto a: inversión, endeudamiento, uso de activos etc. A esto le sigue un gerente general, quien obedece solamente a la junta de accionistas y es designado por la misma. Al comenzar la empresa el tendrá entre sus labores el correcto funcionamiento de la tienda, se encargará de la parte financiera, marketing y de recursos humanos (horarios contratación y paga). Una vez que haya un mayor flujo de efectivo se podría pensar en contratar a un gerente de finanzas y gerente de marketing que estén por debajo del gerente general. Al gerente le siguen los corredores de piso quienes de igual manera se encargan del correcto funcionamiento del local, la apertura y el cierre del mismo, hacer smoothies y ser cajeros si es requerido. Por último, se encuentra a los trabajadores de turno quienes de acuerdo a su disponibilidad de tiempo elaborarán el producto o estarán en caja, en ambos casos ellos obedecen a las órdenes del corredor de turno. Si el trabajador está en caja sus funciones serán: aseo del local cuando no haya clientes, servicio al cliente, cobro, arqueado de caja. Si el trabajador hace smoothies entonces sus funciones se limitan a hacer smoothies y lavar las licuadoras, mantener limpio el puesto de trabajo.

EL perfil de los trabajadores varía dependiendo del puesto; el gerente general debe tener un título de tercer nivel y debe al menos haber trabajado por más de dos años en alguna empresa en la que haya contacto con el cliente, para así poder asegurar el conocimiento de servicio al cliente, además al menos haber trabajado en una franquicia para que tenga una idea de cómo se mueve el mercado. Los requerimientos para el corredor de turno y para los empleados generales es el mismo, ellos deberán ser mayores de edad y al menos haber terminado secundaria, la única diferencia es que para ser corredor de piso se necesita al menos un año de experiencia en un local comercial.

Para el pago a la nómina de trabajadores hay que tomar en cuenta varias leyes y compensaciones, como, por ejemplo, el decimotercer y decimocuarto sueldo. El decimotercer sueldo mensual corresponde al salario que recibe el empleado dividido para los 12 meses laborables; de no ser pagado mensualmente, éste debe ser pagado hasta el 24 de diciembre; por otra parte, el decimocuarto sueldo es equivalente a un salario básico unificado y de ser acumulado, en la sierra, se debe pagar hasta el 15 de agosto del año en curso. Además, de estos salarios extra, todos los empleadores tienen la obligación de afiliarse al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) a todos sus empleados, lo que significa que tanto el empleado como el empleador deben pagar un porcentaje de su sueldo. El empleado por su parte debe pagar 9.45% de su sueldo, el empleador por otro lado tiene que pagar el 11.15% del salario. Otro valor importante a tomar en cuenta en el pago de salario son las vacaciones; las vacaciones se calculan dividiendo el salario de un mes para 2 para efectos de aprendizaje este monto se divide para 12 (meses). A partir del segundo año, los empleados tienen derecho a recibir fondos de reserva que son el 8.33% de su salario. Al tener 3 tipos de empleados, tendremos 3 salarios diferentes. El empleado general tendrá un sueldo base 15% por encima del salario básico unificado, el corredor de piso tendrá un salario de 30% por encima del SBU (Salario Básico Unificado) para comenzar y el gerente tendrá un sueldo de 1200USD con la diferencia que los gerentes no se les paga ni el decimotercer ni decimocuarto sueldo. Un ejemplo de cómo se manejan los sueldos se puede encontrar en el anexo 19. Para el incremento salarial se pueden tomar en cuenta tres aspectos, el incremento del PIB en los últimos años, la inflación (Índice de precios al consumidor), el crecimiento de la industria. En este caso particular y debido a la situación actual del país la mejor forma de hacerlo es haciendo una regresión lineal del SBU para calcular los salarios futuros.

Capítulo VII. Evaluación Financiera

La evaluación financiera inició con la asignación de los supuestos que se van a utilizar a lo largo del trabajo; entre ellos están: la inflación, el crecimiento de la industria, el crecimiento del SBU (Salario Básico Unificado) y suposiciones de venta por año. Además de todos los costos que hemos analizado hasta el momento, falta incluir a los costos fijos, estos se pueden encontrar en el análisis financiero la hoja de costos fijos donde se detallan los costos a los que se incurre mes a mes. Para el primer año los costos fijos suman \$64.588. La proyección de ventas se sacó de la entrevista a expertos y, si se la junta al precio, podemos obtener los ingresos que serán usados después para el estado de resultados.

Una vez que tenemos los costos y las ventas proyectadas podemos obtener el punto de equilibrio que no es más que el punto en donde los costos totales y los ingresos chocan dándonos una utilidad nula. Para la empresa FroFru en particular, el primer año tiene que vender 48568 unidades lo que da un total de \$110,192.69.

7.1. Proyección de: Estados de resultados, Situación Financiera, Estado de flujo de efectivo y Flujo de caja.

El estado de resultados (Anexo 20) nos indica la utilidad que vamos a percibir al final de un periodo específico. En el primer año se registran ingresos por ventas de \$227,610.41 que se consiguen multiplicando la producción proyectada por el precio de venta del producto; se predice que los costos fijos anuales, son de \$64,588; El costo de venta (Costo Variable) se consigue multiplicando la producción proyectada por el CVU (Costo de venta unitario), este en el primer periodo es de \$94,199.55. Los gastos de la empresa incluyen la depreciación, salarios y publicidad, estos suman \$43,837.06. Al final del primer ciclo de la compañía la empresa tendrá una Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAIL) de \$24,985.81, si a esto le restamos los intereses (encontrados en la tabla de amortización), la participación de los trabajadores (15%) y el impuesto a la renta (22%), tenemos una utilidad neta (UN) de 12,635.09. Para los siguientes cuatro años, se mantiene el mismo proceso y se obtiene utilidad neta de: \$9,278.94; \$6,386.68; \$9,294.12 y \$6,866.19 respectivamente.

El flujo de efectivo (Anexo 21) es el paso previo a hacer el estado de situación financiera, ya que este nos va a dar el efectivo total que se va a necesitar al final de un periodo. La primera fase a analizar es el periodo previo al inicio de las operaciones (año 0), en este se resta todos los gastos incurridos previo al funcionamiento (compra de inventario, y adquisición de maquinaria), a esto se le suma las inversiones (deuda adquirida y capital propio) y las cuentas por pagar a los proveedores por inventarios. AL final del año 0 tenemos \$13,444.15 disponibles. Desde el año 1 en adelante se calcula de manera diferente: a la utilidad percibida (Estado de resultados) se le suma la depreciación, las cuentas por pagar a los proveedores, los sueldos y los impuestos pagados; después, se le restan las cuentas por cobrar, el inventario y lo que se pagó de la deuda. Al resultado se le suma el efectivo del periodo anterior, en el primer año se necesita \$9,437.40 en efectivo y bancos, se repite el proceso para los años que siguen.

El estado de situación financiera nos indica la situación de la empresa, está dividida en 3 cuentas: Activos, Pasivos y Patrimonio, la suma de los pasivos y el patrimonio deben ser iguales a los activos. Los activos y pasivos se dividen en: corrientes y no corrientes; el patrimonio está formado por el capital invertido y las utilidades retenidas. Dentro de los activos corrientes se encuentra el efectivo y las cuentas bancarias, al igual que las cuentas por cobrar y los inventarios disponibles. Con estos valores y otros encontrados previamente

en el mismo plan financiero determinamos que los activos son de \$66,138.30 en el año 0, los pasivos \$53,599.47 y el patrimonio es \$12,538.83. Si sumamos el pasivo y el patrimonio nos da igual al Activo, y esto sucede los 5 años de operación (Anexo 22).

La última de las proyecciones es el flujo de caja (Anexo 23), para esto tenemos que primero sacar el flujo de efectivo operativo, que se saca de diferentes maneras, ya que pagamos intereses utilizaremos la UAI mas la depreciación menos los impuestos y la participación, esto se hace los 5 años. En el año 0 restamos el gasto de capital (la inversión a realizar), el capital propio, y el capital de trabajo neto; a esto se le suma el préstamo que vamos a pedir por \$50,155.32. A partir del año 1 se toma en cuenta la variación del capital neto, también se restan los pagos del préstamo cuyo valor anual es de \$13,851.58 los siguientes 5 años. Finalmente, de los activos que se deprecian tenemos que sacar el VRDI (Valor Residual después de Impuestos. Al final del periodo 0 tenemos un valor de -\$25,077.66.

7.2. Inversión Inicial, Capital de trabajo y Estructura de capital.

Se necesitan varios equipos para comenzar a operar. La inversión incluye maquinaria, muebles y menaje y equipos tecnológicos, los que costaran \$49,650 (Anexo 24) a esto se le suma el precio del inventario (\$3,444.15) y el capital de trabajo neto que no son más que los gastos efectivos (\$10000.00). Lo que nos da una inversión inicial de \$62,694.15 de los cuales 20% (\$12,538.83) va a ser capital propio y 80%(\$50,155.32) va a ser un préstamo pedido a una tasa de interés de 11.82%. El capital de trabajo neto se obtiene de la resta de los activos corrientes de los pasivos corrientes y estos son:

Tabla 1 Capital de Trabajo Neto

Capital de trabajo Neto	\$ 13,444.15	\$ 23,246.01	\$ 14,946.59	\$ 9,223.83	\$ 9,935.96	\$ 5,807.84
-------------------------	--------------	--------------	--------------	-------------	-------------	-------------

7.3. Estado y Evaluación financiera del proyecto.

Para la evaluación adecuada del proyecto se debe tomar en cuenta que se pedirá un préstamo por lo que debemos calcular el WACC (Weighted Average Cost of Capital), para el que necesitamos el beta de la industria (0.8), la tasa libre de riesgo (1.15%), la tasa de del mercado (10.5%), el Riesgo país (8.61%) y la tasa tributaria. El WACC es igual a: 9.69%, con esta tasa podemos obtener el VPN, TIR, IR y el PRC y PRF. Todos los criterios de evaluación son positivos, estos son: VPN: el proyecto el día de hoy tiene un valor de \$12,140.36; IR: Como el Índice de Rentabilidad nos da un número mayor a uno (1.48) asumimos que la empresa será rentable. TIR: la tasa interna de retorno puede ser hasta de 22% para que el VPN de la empresa sea 0. La inversión se recuperará en 4 años 28 días según el Periodo de Recuperación Contable y 4 años 11 meses según el Periodo de Recuperación Financiero.

Índices Financieros

Entre los índices financieros más importantes se encuentran el índice de rentabilidad que se calcula dividiendo la Utilidad neta para los costos totales, lo que nos da una rentabilidad de 6.48%, 5.48%, 4.11%, 5% y 3.88%, esto no está lejos de la realidad ya que la rentabilidad promedio de la industria es 5%. Otro índice importante es el índice de liquidez ($\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$), este indica con qué facilidad puede una empresa cumplir con sus obligaciones, todos los años la misma es mayor que uno exceptuando el 5to año. Finalmente, el Índice de endeudamiento ($\frac{\text{Deudas}}{\text{Activo neto}}$), no muestra una tasa más alta que el 33% lo que no indica que la mayor parte de los activos le pertenecen a la empresa.

Capítulo VIII. Conclusiones

- En la industria de actividades de alojamiento y de servicio de comidas existen tanto beneficios como desventajas, entre ellas está que la industria cuenta con solo 5 competidores; sin embargo, el problema radica en que uno de ellos es una franquicia reconocida mundialmente, aunque la misma se enfoca en las bebidas de café.
- La industria tiene una amplia variedad de productos sustitutos, lo que hace más difícil atraer a los clientes; además, si a la empresa le va bien lo más seguro es que alguien copie la idea y haga lo mismo debido a que casi no existen barreras de entrada a la industria.
- Ecuador está viviendo momentos difíciles tanto en el aspecto político como en el económico; el salario básico unificado, por ejemplo, no alcanza a pagar la canasta básica.
- Aunque los indicadores económicos son muy buenos, éstos no reflejan la verdad. La inflación, por ejemplo, muestra que no ha subido a más de 5%, pero los productos que entran a la lista son subsidiados por lo que no podemos saber el verdadero cambio de año a año.
- Varias tendencias crecen en el país: la que más nos interesa es la del uso de tecnología para facilitar procesos de compra además de la tendencia a vivir saludable.
- De acuerdo a las encuestas realizadas, así como el grupo focal, notamos que los smoothies tienen una aceptación casi completa, con un 92% de personas encuestadas que lo tomarían al menos una vez a la semana, además todas las personas del grupo focal que estaban escépticas cambiaron su opinión después de probar el producto.
- Se determinó que el producto va a ser producido de 4 ingredientes: jugo, yogurt sin sabor o sorbete, frutas congeladas y hielo, en ese orden.
- El proceso de elaboración de smoothies toma alrededor de un minuto y medio y comienza el segundo que el cliente entra a la tienda y termina cuando se le entrega el smoothie al cliente.
- De las encuestas realizadas, pudimos determinar que el producto tiene una curva de demanda bastante inelástica; si el precio aumenta, no repercute de manera drástica a la cantidad de smoothies que se van a vender. La mayoría de personas está dispuesta a pagar \$2.50.
- Debido a varios factores (incluidas las encuestas), se determinó que el mejor lugar para la ubicación de una tienda de smoothies es en un centro comercial.
- La mejor forma de difundir el producto es por la buena atención que se ofrece; además, se intentará promocionar el producto en redes sociales, ya que la mayoría de personas conoce productos nuevos por ese medio. De igual manera, se va a utilizar muestreo para que las personas conozcan el producto.
- De acuerdo con el estado de resultados, el proyecto es viable ya que tiene utilidad todos los años, desde el primer año de operación.
- Los indicadores que se obtienen del flujo de caja son todos favorable: un VPN positivo, un IR mayor que uno, un TIR de 33%, que nos indica hasta en cuanto podríamos endeudarnos.
- El periodo de retorno de capital, tanto contable como financiero, es de 4 años, lo que nos asegura que, si hicimos bien los cálculos, la inversión que realizamos será pagada en su totalidad después de ese tiempo.

Referencias:

- Banco Central*. (2016, Febrero). Retrieved Marzo 14, 2016, from Indicadores Economicos:
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Mundial*. (2013). Retrieved marzo 14, 2016, from Gini:
<http://data.worldbank.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Banco Mundial*. (2014). Retrieved Marzo 14, 2016, from PIB (US\$ a precios actuales):
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Banco Mundial*. (2014). Retrieved from PIB per cápita (US\$ a precios actuales):
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Censos, I. N. (2016, Marzo 19). Retrieved Marzo 19, 2016, from www.ecuadorencifras.gob.ec
- central, B. (2013). Cuentas Nacionales. QUITO.
- central, B. (2016). *Previsiones*. Retrieved from
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- CIIU. (2013). Retrieved Marzo 14, 2016, from Sistema Integrado de Consultas:
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ciiu4.php>
- Comercio, E. (2014, Julio 17). *Las claves para montar un negocio propio*. Retrieved Marzo 14, 2016, from <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/claves-montar-negocio-propio.html>
- Constituyente, A. (2008). *Constitucion del Ecuador*. Retrieved Marzo 14, 2014, from
http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Constituyente, A. (2008). *Constitucion del Ecuador*. Retrieved Marzo 18, 2016, from Asamblea Nacional: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- El Universo*. (2008, Julio 20). Retrieved Marzo 14, 2016, from Proyecto de constitucion aprobada:
<http://www.eluniverso.com/2008/07/20/0001/8/709513C93103439DA6D645AEFEE1B2B5.html>
- Index, G. P. (2014). *Ecuador*. Retrieved Marzo 14, 2016, from
<http://www.visionofhumanity.org/#page/indexes/global-peace-index/2014/EQU/OVER>
- INEC. (2011). *Estratificacion del nivel Socioeconomico*. Retrieved Mayo 30, 2016, from Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2016, Marzo 14). Retrieved Marzo 14, 2016, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Lambin, J.-J. (2009). *Direccion de Marketing Gestion Estrategica y Operativa del Mercado*. Mexico: Mc GrawHill. Retrieved Abril 25, 2016

- Miller, T. (2015). *Indice de libertad Economica*. Retrieved Marzo 14, 2016, from <http://www.libertad.org/wp-content/uploads/2015/01/Puntos-destacados-del-Indice-2015-de-Libertad-Economica.pdf>
- Quito, A. d. (2010). *Proyeccion Zonal*. Retrieved Mayo 30, 2016, from Distrito Metropolitano de Quito: http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/proyeccion_zonal.htm
- RSF. (2016). Retrieved Marzo 14, 2016, from Libertad de Prensa: <https://rsf.org/es/noticias/clasificacion-mundial-de-la-libertad-de-prensa-2015-una-deterioracion-global>
- SRI. (n.d.). Retrieved Marzo 14, 2016, from Impuestos: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>
- SRI. (n.d.). Retrieved Marzo 14, 2016, from Impuesto a la renta: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-renta>
- SRI. (n.d.). Retrieved Marzo 14, 2016, from IVA: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/iva>
- SRI. (n.d.). Retrieved Marzo 14, 2016, from ISD: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/isd>
- Telegrafo, E. (2014, Julio 31). *Ecuador aumentará su inversión en investigación*. Retrieved Marzo 14, 2016, from <http://www.telegrafo.com.ec/politica/item/ecuador-aumentara-su-inversion-en-investigacion.html>
- The Global Economy*. (2014). Retrieved Marzo 14, 2016, from Estabilidad politica: http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/
- The Global Economy*. (2014). Retrieved Marzo 14, 2016, from Transparencia y corrupcion: http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/transparency_corruption/
- Tributarias, C. I. (2014, Junio). *Impuesto al valor agregado en paises de America Latina*. Retrieved Marzo 14, 2016, from file:///C:/Users/Antonio%20Cattani/Downloads/SerieComparativa02_2014_ImpuestosVentasAL.pdf
- vivienda, S. d. (2010). *Iñaquito*. Retrieved Marzo 19, 2016, from http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm
- Worldfactbook, C. (2013). *Ecuador*. Retrieved Marzo 14, 2016, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE

Calificación oportunidades: 1 bajo; 4 alto				
Calificación Amenazas: 1 peligrosas; 4 poco peligrosas				
EFE	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
O p o r t u n i d a d e s	Ecuador se considera un país de ingreso Medio-alto	4.00%	2.7	0.108
	El país tiene el dólar como moneda, esto evita la inflación y el señoreaje	4.50%	3	0.135
	Inflación anual por debajo del 5%	3.00%	2.3	0.069
	Existe una tendencia creciente de consumo de alimentos saludables	9.50%	3.8	0.361
	EL uso de tecnología facilita a los consumidores el conocer nuevos productos	5.00%	3	0.15
	Pasos y requisitos claros para la creación de una empresa	3.00%	3.5	0.105
	Existen solo 5 empresas registradas oficialmente en el CIU	6.00%	3.8	0.228
	Solo una empresa registrada en Quito	7.00%	3.7	0.259
	Margen de utilidad promedio de las empresas registradas es del 5%	3.50%	3	0.105
	Crecimiento de la Industria de 5.99% hasta el 2013	4.50%	3.5	0.1575
	Entrar a la industria requiere de una fuerte inversión en maquinaria lo que hará la entrada de nuevos competidores casi nula	3.50%	2.6	0.091
	Amplia variedad de productos y proveedores para la industria	9.00%	3.4	0.306
	A m e n a z a s	El mandato de el Presidente Rafael Correa Delgado es bastante cambiante para ciertos grupos de interés.	5.00%	2
Índice de estabilidad política por debajo de la media		3.00%	2.5	0.075
Salario mínimo por debajo de la canasta básica		3.50%	1.8	0.063
Rivalidad entre competidores alto por la magnitud de la empresa que compite mas no por la cantidad de empresas que tiene la industria		5.50%	1.8	0.099
Una de las empresas registradas en el CIU es Juan Valdez		6.00%	1.2	0.072
Los clientes son los que toman la decision de compra el producto y la frecuencia		4.50%	1.9	0.0855
La creación de una empresa en quito es relativamente fácil, por lo que existe el riesgo de entrada de nuevos competidores		4.00%	2.8	0.112
Muchos productos que pueden sustituir a las bebidas congeladas		6.00%	1.4	0.084
		100.00%		2.765

Anexo 2: Encuesta

1.- ¿De las bebidas enlistadas a continuación, enumere del 1 al 8 según su preferencia, siendo 1 la bebida que más le gusta y 8 de la que no disfruta?

- Agua
- Café
- Cerveza
- Energizantes
- Gaseosas
- Jugos hechos en casa
- Jugos envasados
- Lácteos y derivados de la leche

2.- ¿Cuánto dinero aproximadamente destina al consumo de bebidas diariamente?

- Menos de \$2.50
- \$2.50 a \$5.00
- \$5.00 a \$10.00
- \$10.00 o más

3.- De las bebidas enlistadas a continuación, ¿cuál cree usted que es la más saludable?

- Agua
- Batidos de fruta
- Jugos de fruta
- Jugos de vegetales

- Jugos envasados
- Lácteos y derivados
- Energizantes

4.- ¿Usted alguna vez ha escuchado hablar o sabe lo que es un smoothie?

- SI
- NO

Un smoothie es un batido de fruta congelado, usualmente mezclado con productos lácteos, este puede reemplazar a una comida debido a su textura, además provee vitaminas y minerales que se encuentran en las frutas.

5.- ¿Conoce algún lugar donde puede adquirir smoothies de fruta en Quito?

- SI
- NO

6.- Si la respuesta es sí... ¿Dónde?

- Juan Valdez
- Mc Donald's
- Sweet and Coffee
- Vaco y Vaca
- Otro

.....

7.- ¿Sabe lo que son suplementos alimenticios?

- SI
- NO

8.- Si la respuesta es sí... ¿Cuál de ellos? (Seleccionar máximo 2)

- Proteína de suero (Whey protein) (para aumento de la masa muscular, proviene de la leche)
- Proteína de soya (Soy protein) (para aumento de la masa muscular, proviene del grano de soja)
- Ginseng (Energizante natural, ejemplo Pharmaton)
- Multivitamínicos (Combinación de vitaminas y minerales, contienen vitamina A, B1, B2, C etc...)
- Creatina (permite breves periodos de recuperación, con el objetivo de ganar energía para la actividad física)
- Fibra (Regula el tránsito intestinal)
- Probióticos (Entre sus funciones están: mejorar la respuesta inmune, reducir colesterol, entre otros. Ejemplo de producto que lo contiene Regeneris)

- Otros
-

9.- ¿Qué frutas de la siguiente lista son las que más le gustan? (seleccionar máximo 2)

- Bananas
- Durazno
- Frutilla
- Mango
- Mora
- Piña

10.- Elija una fruta adicional

- Guanábana
- Kiwi
- Mandarina
- Melón
- Pera
- Sandía

11.- ¿Qué jugo de la siguiente lista es el que más le gusta?

- Manzana
- Papaya
- Naranja
- Mora
- NaranjaJilla
- Tamarindo
- Maracuyá
- Tomate de árbol

12.- ¿Qué precio está usted dispuesto a pagar por un smoothie de 24oz (0,70 litros) (2 ³/₄ tazas)?

- \$2.50
- \$3.00
- \$3.50
- \$4.00
- \$4.50 o más

13.- ¿Qué tipo de envase preferiría para consumir smoothies?

- Vasos plásticos transparentes
- Vasos de Espuma de poli estireno (Espuma Flex)
- Jarro Plástico
- Vaso vidrio

14.- ¿Cuál sería la mejor ubicación para la venta de smoothies con suplementos alimenticios?

- Local que da a la calle
- Local en un centro comercial
- Local cerca de un gimnasio
- Local dentro de un parque

15.- ¿Si existiera un producto que tenga todos los beneficios de los smoothies, aumentado los beneficios de los suplementos alimenticios; con qué frecuencia usted lo consumiría por semana?

- No lo consumiría
- 1 vez
- 2 veces
- 3 a 4 veces
- 5 a 7 veces

16.- ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de productos nuevos?

- Televisión
- Radio
- Prensa
- Revistas especializadas
- Internet (incluyendo redes Sociales)

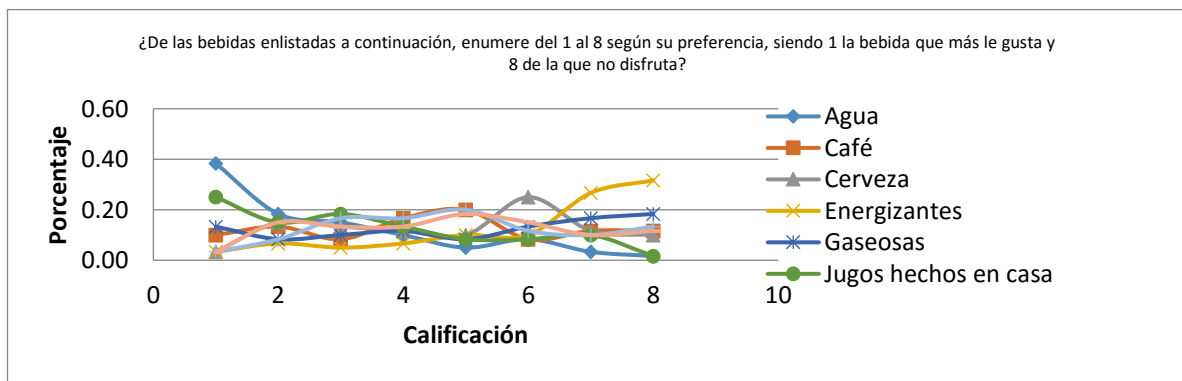
17.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría que el local ofrezca?

- WI-FI gratuito
- Guías Alimenticias
- Deporte televisado
- Estación de Carga para celulares

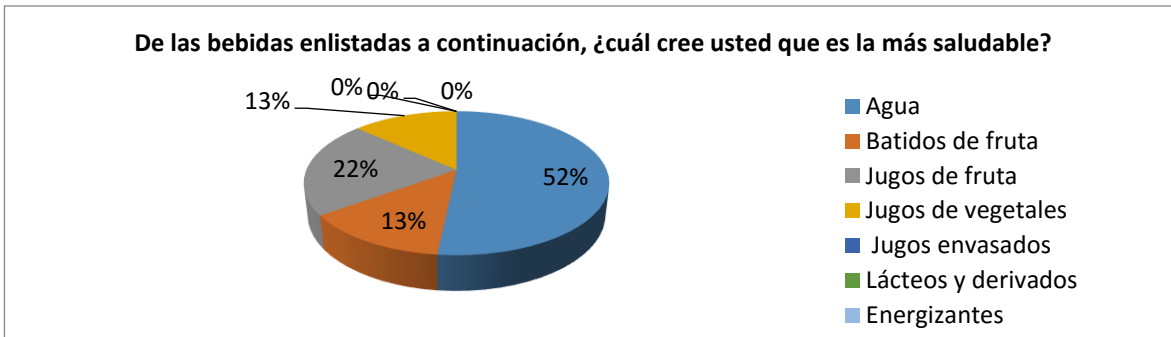
Edad:

Genero:

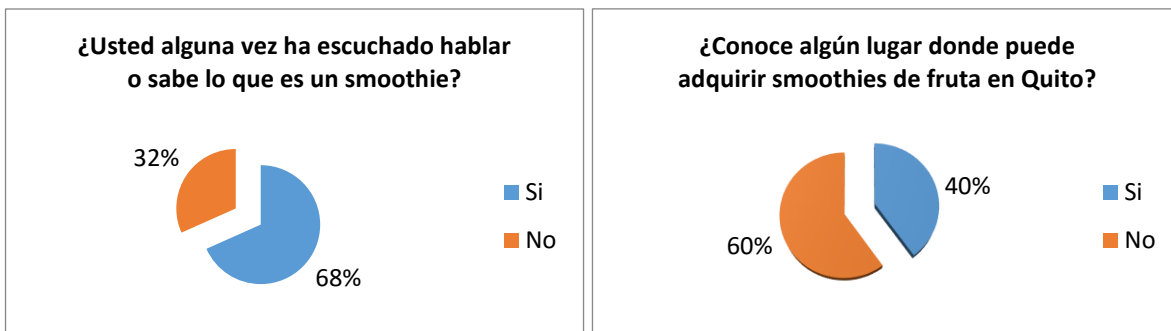
Anexo 3, Resultado pregunta 1



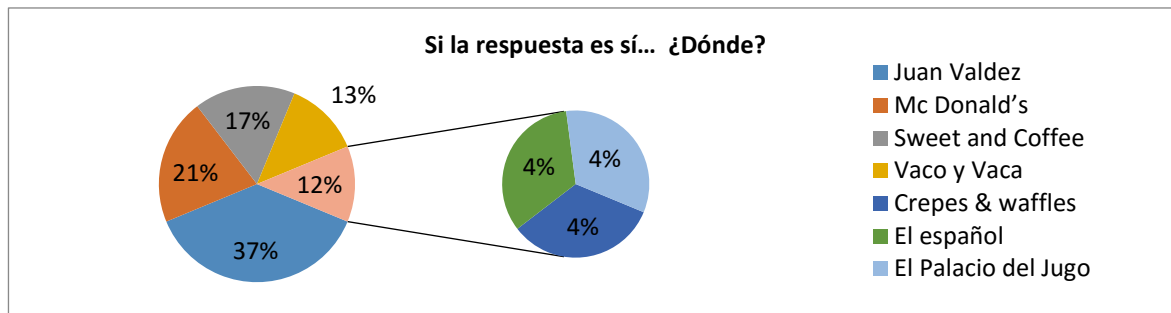
Anexo 4: Resultado pregunta 3



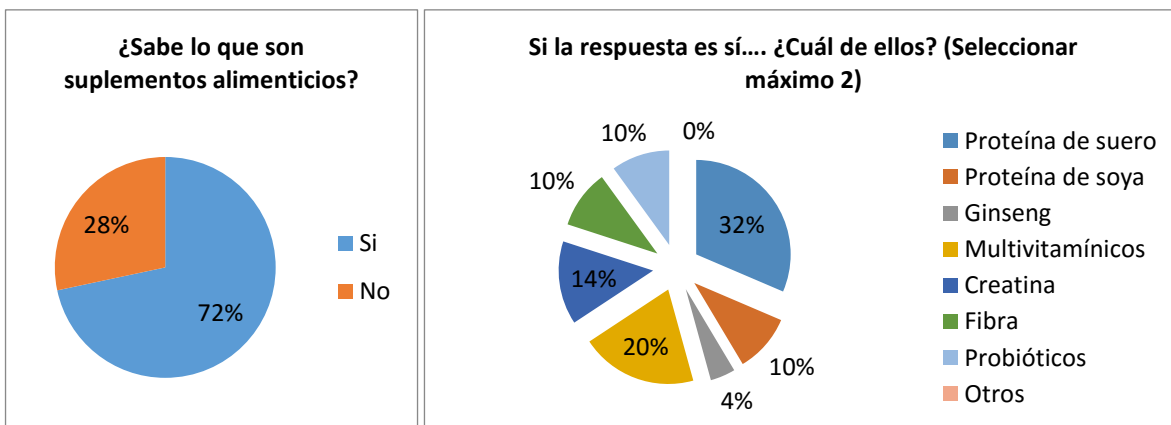
Anexo 5: Resultado preguntas 4 y 5 (Conocimiento del producto)



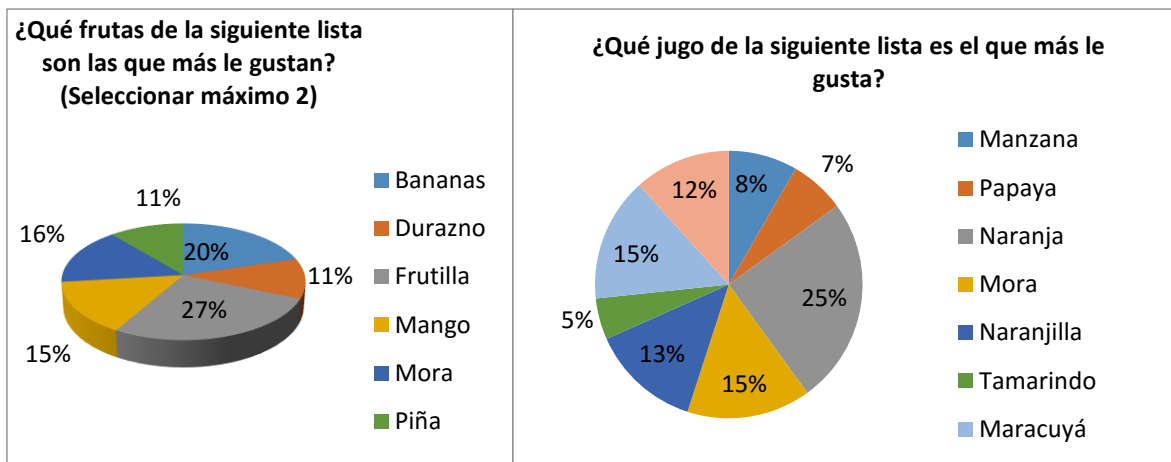
Anexo 6: Resultado pregunta 6 (Competidores)



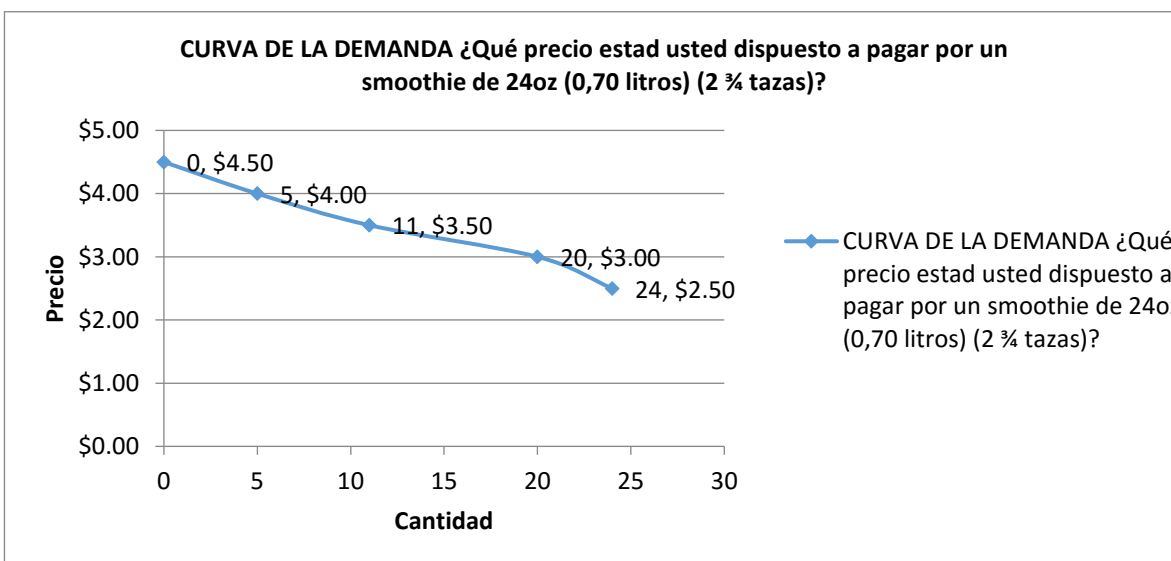
Anexo 7: Resultado preguntas 7 y 8 (Suplementos Alimenticios)



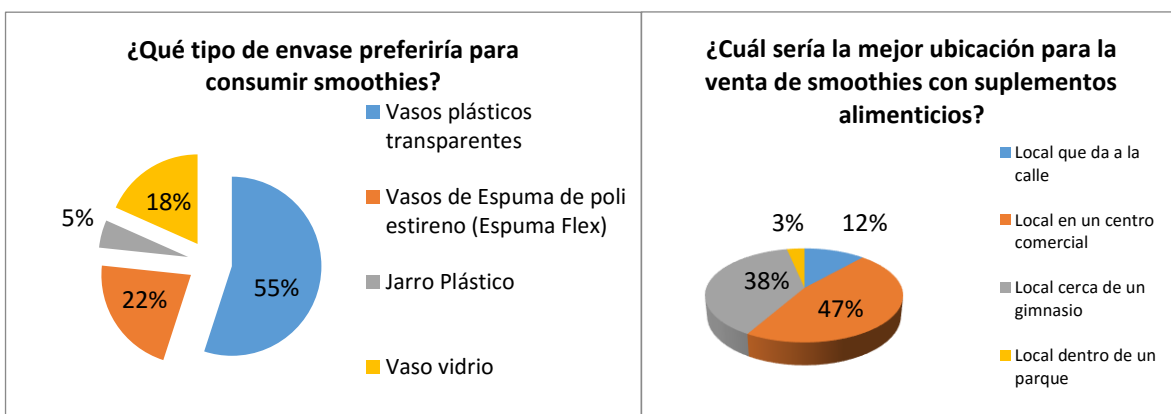
Anexo 8: Resultado preguntas 9 y 11 (Ingredientes)



Anexo 9: Resultado pregunta 12 (Curva de Demanda)



Anexo 10: Resultado pregunta 13, 14 y 15 (envase, ubicación y frecuencia de consumo)

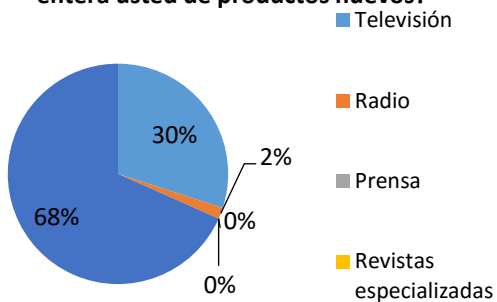


¿Si existiera un producto que tenga todos los beneficios de los smoothies, aumentado los beneficios de los suplementos alimenticios; con qué frecuencia usted lo consumiría por semana?

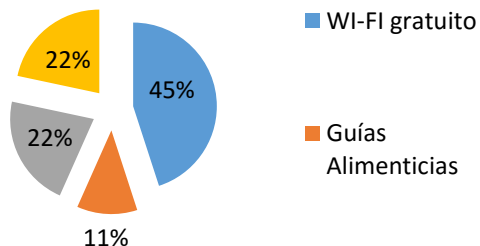


Anexo 11: Resultado preguntas 16 y 17 (Medios de Difusión y servicios adicionales)

¿Por qué medio de comunicación se entera usted de productos nuevos?



¿Qué servicios adicionales le gustaría que el local ofrezca?



Anexo 12: Logo



Anexo 13: Mascota



Anexo 14: Valor Nutricional FrutiBanana

	SM	MED	LG
CALORIES	176	367	496
FAT (G)	0	0	0
PROTEIN	2	3	5
CARBS (G)	43	89	120
SUGAR (G)	38	81	110
FIBRE(G)	2	3	4
CHOLESTEROL	0%	0%	0%
SODIUM	0%	0%	0%
VIT A	0%	0%	0%
VIT C	25%	51%	89%
CALCIUM	5%	10%	16%
IRON	3%	7%	10%

Anexo 15: Formula Precio de Equilibrio

$$P_{\text{equilibrio}} = CVU + \frac{CF}{\text{Proyeccion de ventas}}$$

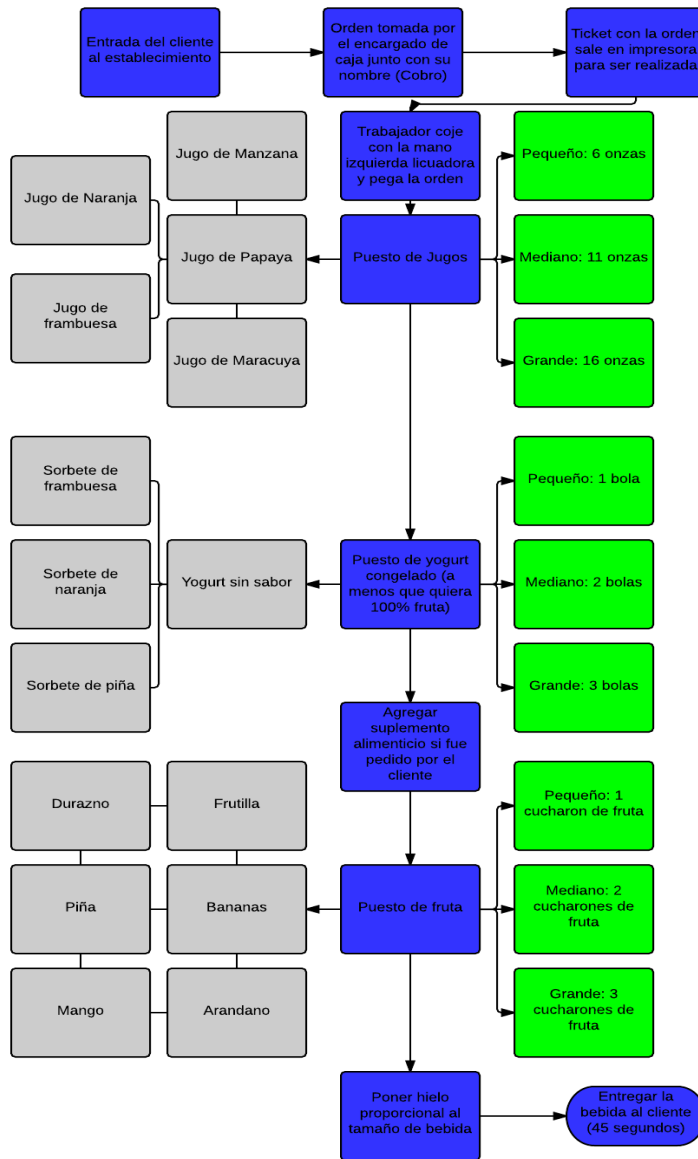
Anexo 16: Formula Precio de Venta

$$P_{\text{objetivo}} = \frac{P_{\text{equilibrio}}}{1 - \text{margen de ganancia}}$$

Anexo 17: Matriz de localización

	20%	30%	40%	10%	
	Competidores en el establecimiento	Renta	Afluencia de personas	Parqueaderos	Total
CCI	2	6	9	8	6.6
Quicentro	3	4	8	8	5.8
El jardín	3	5	8	7	6.0
CC Olímpico	7	8	5	2	6.0

Anexo 18: Proceso de elaboración



Anexo 22: Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 66,138.30	\$ 151,578.86	\$ 150,526.08	\$ 151,251.50	\$ 154,991.99	\$ 159,068.84
<i>Corrientes</i>	\$ 16,888.30	\$ 107,418.86	\$ 111,456.08	\$ 117,271.50	\$ 123,901.99	\$ 132,518.84
Efectivo/Bancos	\$ 13,444.15	\$ 9,437.40	\$ 7,654.12	\$ 7,179.82	\$ 6,789.05	\$ 7,837.17
Cuentas por cobrar		\$ 54,626.50	\$ 58,192.54	\$ 62,019.36	\$ 66,204.35	\$ 70,667.65
Inventarios materia prima	\$ 3,157.40	\$ 39,745.35	\$ 41,812.11	\$ 44,069.96	\$ 46,670.09	\$ 49,516.97
Inventarios insumos	\$ 286.75	\$ 3,609.61	\$ 3,797.31	\$ 4,002.36	\$ 4,238.50	\$ 4,497.05
<i>No Corrientes</i>	\$ 49,250.00	\$ 44,160.00	\$ 39,070.00	\$ 33,980.00	\$ 31,090.00	\$ 26,550.00
Maquinaria y Equipo	\$ 49,250.00	\$ 49,250.00	\$ 49,250.00	\$ 49,250.00	\$ 49,250.00	\$ 49,250.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 5,090.00	\$ 10,180.00	\$ 15,270.00	\$ 18,160.00	\$ 22,700.00
PASIVOS	\$ 53,599.47	\$ 126,404.95	\$ 129,881.83	\$ 131,513.04	\$ 126,353.42	\$ 126,711.02
<i>Corrientes</i>	\$ 3,444.15	\$ 84,172.85	\$ 96,509.48	\$ 108,047.67	\$ 113,966.03	\$ 126,711.02
Cuentas por pagar proveedores	\$ 3,444.15	\$ 43,354.96	\$ 45,609.42	\$ 48,072.33	\$ 50,908.59	\$ 54,014.02
Sueldos por pagar		\$ 37,254.15	\$ 48,282.93	\$ 58,173.97	\$ 60,436.01	\$ 70,760.36
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3,563.74	\$ 2,617.14	\$ 1,801.37	\$ 2,621.42	\$ 1,936.62
<i>No Corrientes</i>	\$ 50,155.32	\$ 42,232.09	\$ 33,372.34	\$ 23,465.37	\$ 12,387.39	
Deuda a largo plazo	\$ 50,155.32	\$ 42,232.09	\$ 33,372.34	\$ 23,465.37	\$ 12,387.39	
PATRIMONIO	\$ 12,538.83	\$ 25,173.92	\$ 21,817.77	\$ 18,925.51	\$ 21,832.95	\$ 19,405.02
Capital	\$ 12,538.83	\$ 12,538.83	\$ 12,538.83	\$ 12,538.83	\$ 12,538.83	\$ 12,538.83
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 12,635.09	\$ 9,278.94	\$ 6,386.68	\$ 9,294.12	\$ 6,866.19
Comprobacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo Neto	\$ 13,444.15	\$ 23,246.01	\$ 14,946.59	\$ 9,223.83	\$ 9,935.96	\$ 5,807.84

Anexo 23: Flujo de Caja

	Años					
	0	1	2	3	4	5
FEO		\$23,653.45	\$19,360.77	\$15,421.29	\$16,089.05	\$12,870.38
Gasto de capital	-\$49,250.00					
Capital propio	-\$12,538.83					
Inversion capital de trabajo Neto	-\$13,444.15					
variacion Capital de trabajo		-\$9,801.86	\$8,299.42	\$5,722.76	-\$712.13	\$4,128.12
Préstamo	\$50,155.32					
Pago préstamo		-\$13,851.58	-\$13,851.58	-\$13,851.58	-\$13,851.58	-\$13,851.58
VRDI Maquinaria						\$24,321.00
VRDI Equipos tecnológicos						\$346.50
VRDI muebles y menaje						\$3,146.00
total	-\$25,077.66	\$0.00	\$13,808.61	\$7,292.47	\$1,525.34	\$30,960.42

Anexo 24: Inversión Inicial

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Maquinaria			\$40,200.00
Cámara frigorífica	1	\$25,000.00	\$25,000.00
Refrigeradora Horizontal con matoradar	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Dispensador de jugos 4 sabores con control de porción	1	\$4,000.00	\$4,000.00
Vaso Licuadora industrial	20	\$60.00	\$1,200.00
Licuadora industrial	4	\$1,500.00	\$6,000.00
Maquina industrial para hacer hielo	1	\$3,000.00	\$3,000.00
Equipar Tecnológico			\$1,650.00
Refrigeradora (Incluye monitor, impresora, caja, lector de tarjetas y software)	1	\$1,500.00	\$1,500.00
Impresora adicional	1	\$150.00	\$150.00
Muebles y menaje			\$5,200.00
Lavabo de cocina comercial 3 compartimientos acero inoxidable 45 cm de profundidad 40x40	1	\$3,500.00	\$3,500.00
Grifo de pared con manijera	1	\$400.00	\$400.00
Drenaje de lavabo comercial	3	\$100.00	\$300.00
Mesa de trabajo de acero inoxidable	1	\$1,000.00	\$1,000.00
Equipo para empleado			\$1,400.00
Camiseta para uniforme qerenta	10	\$20.00	\$200.00
Camiseta de uniforme Azul	20	\$15.00	\$300.00
Camiseta de uniforme verde	20	\$15.00	\$300.00
Camiseta de uniforme roja	20	\$15.00	\$300.00
Delantal	30	\$5.00	\$150.00
Garra	30	\$5.00	\$150.00
Costo de constitución			\$800.00
Costo de constitución de campaña limitada		\$800.00	\$800.00
Total			\$49,250.00