

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA
“FRUTIKAS FRESKAS” COMERCIALIZADORA DE ENSALADA DE
FRUTAS EN LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas y Negocios

AUTOR:

PACHECO GUIJARRO MARTHA ZULAY

DIRECTOR

ING. MARCELO RÍOS

QUITO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación del “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA “FRUTIKAS FRESKAS” COMERCIALIZADORA DE ENSALADA DE FRUTAS EN LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO presentado por ZULAY PACHECO GUIJARRO, para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, 07 de julio del 2016

ING. MARCELO RÍOS

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero/a en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Autor

ZULAY PACHECO GUIJARRO

C.I. 010299060-3

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito, _____

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es para ti “Divino Niño Bendito” por iluminar día a día mi camino y acompañarme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño tan anhelado para mí, además quiero agradecer a todos los que hicieron posible este logro, a mi familia, maestros, compañeros y amigos.

Dios les pague por toda su ayuda.

DEDICATORIA

A mi familia quienes son mi fortaleza y por ellos soy lo que soy, a mi esposo Roberto, a mis hijos, Priscila y Stéfano, que son mi fuente de inspiración, a mi hermana Patricia y mis sobrinos Erick y Danna, todos ustedes son mi motivación y mi vida, sin ustedes no hubiera sido posible realizar este sueño; ustedes que se sacrificaron durante mucho tiempo, sin tenerme en casa y sin poder compartir como familia.

Con todo mi cariño les dedico este trabajo.

Gracias por existir y darme la gracia de ser parte de sus vidas.

LA AUTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	2
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	3
AGRADECIMIENTO	5
DEDICATORIA	6
ÍNDICE DE CONTENIDOS	7
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FIGURAS	16
SUMARIO INVESTIGATIVO	18
Palabras clave:.....	18
ABSTRACT	19
Keywords:	19
INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DE CAPÍTULOS	1
CAPÍTULO I.....	1
CAPÍTULO II	2
CAPÍTULO III.....	2
CAPÍTULO IV.....	2
CAPÍTULO V	2
CAPÍTULO VI.....	2
CAPÍTULO VII	3
CAPÍTULO I	4
1. IDEA DEL NEGOCIO	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	4
1.2 PASOS DADOS HASTA EL MOMENTO PARA PONER EN MARCHA EL PROYECTO	7
1.3 PROBLEMAS ENCONTRADOS HASTA EL MOMENTO PARA PONER EN MARCHA EL PROYECTO	8
1.4 PROBLEMAS QUE SE PREVÉN	9

1.5	SOLUCIONES	9
1.6	CONTACTOS REALIZADOS PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	10
1.7	PAPEL QUE JUEGA CADA SOCIO EN LA PUESTA EN MARCHA.....	11
CAPÍTULO II		13
2.	ÁREA DE MARKETING	13
3.1	DEFINICIÓN DEL MERCADO	13
3.1.1	Qué mercado se va a tocar en general.....	13
3.1.2	Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? Definición y perfil	17
3.1.3	Encuesta y Tabulación	31
	Pregunta 1: ¿Consume Frutas como parte de su dieta alimenticia?.....	33
	Pregunta 2: ¿Consume usted ensalada de frutas, fuera de su casa?	34
	Pregunta 3: ¿En qué lugar consume ensalada de frutas?.....	35
	Pregunta 4: ¿Tiene algún lugar preferido para servirse una ensalada de frutas?	36
	Pregunta 5: ¿Con que frecuencia consume ensalada de frutas?.....	37
	Pregunta 6: ¿Cómo preferiría que le sirvan la ensalada de frutas?	38
	Pregunta 7: ¿Cuáles son las frutas de su preferencia, para una ensalada de frutas?	39
	Pregunta 8: ¿Qué porción le gustaría que tenga la ensalada de frutas?	40
	Pregunta 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas según su peso?	41
	Pregunta 10: ¿Cuánto ha pagado Usted por una ensalada de frutas en un establecimiento?	42
	Pregunta 11: ¿Cómo califica las características que requiere un establecimiento de ensaladas de frutas, la calificación es de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante?.....	43
	Pregunta 12: ¿Si un nuevo proveedor le ofertaría ensalada de frutas con todas las características que usted señala, le compraría el producto?	44

Pregunta 13: ¿En qué lugar de la ciudad quisiera que este ubicada la frutería para su fácil acceso?	45
Pregunta 14: ¿A qué hora prefiere consumir la ensalada de frutas?	46
Pregunta 15: ¿Por qué medios le gustaría conocer las actividades y promociones del establecimiento?.....	47
Pregunta 16: ¿Usted como cliente ¿qué servicios adicionales le gustaría que se le brinde?	48
Pregunta 17: ¿Qué promociones le gustaría que se le brinde al comprar una ensalada de frutas?	49
3.1.4 Necesidades que cubre	50
3.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	50
3.2.1 Especificación del Producto	50
3.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona	51
3.2.3 Presentación del Producto	52
3.2.4 Precio del producto o Servicio	52
3.2.5 Promoción y publicidad que se realizará (Canales de Comunicación).....	53
3.2.6 Sistema de distribución a utilizar (Canales de distribución).....	54
3.2.7 Seguimiento de Clientes.....	55
3.2.8 Especificar mercados alternativos.....	55
3.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA.....	56
3.3.1 Descripción de la competencia.....	56
3.3.2 Definición de puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio	57
3.4 COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS	58
3.4.1 Determinación de costos variables.....	58
3.4.2 Determinación de Costos Fijos	59
3.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio.....	59
3.4.4 Comparación con los precios de la competencia y explicar en que se basan las diferencias, argumentar precio fijado	59
CAPÍTULO III.....	61
4. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)	61

4.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	61
4.1.1	Descripción de proceso de transformación	61
4.1.2	Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	72
4.1.2.1	Requerimiento de infraestructura del establecimiento:.....	78
4.1.2.2	Requerimiento de Menaje de cocina y restaurante:	80
4.1.2.3	Muebles y enseres:	81
4.1.2.4	Equipos de oficina:.....	81
4.1.2.5	Equipos de computación:	82
4.1.2.6	Determinación del personal que se requiere para procesar las órdenes de producción.....	83
4.1.3	Tecnología a aplicar	84
4.2	FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES	84
4.2.1	Ritmo de producción	84
4.2.2	Nivel de inventario promedio	86
4.2.3	Número de trabajadores	87
4.3	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	90
4.3.1	Capacidad de Producción Futura	90
4.4	DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS	92
4.4.1	Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar	92
4.5	CALIDAD.....	94
4.5.1	Método de Control de Calidad	94
4.6	NORMATIVIDAD Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN	94
4.6.1	Seguridad e higiene ocupacional.....	94
4.6.2	Registro Único de Contribuyentes (RUC)	95
4.6.3	Permiso Sanitario de Funcionamiento	95
4.6.4	Patente Municipal.....	96
4.6.5	Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de DM de Quito	96
CAPÍTULO IV		98
5.	ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	98

5.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	98
5.1.1	Visión de la Empresa	98
5.1.2	Misión de la Empresa.....	98
5.1.3	Análisis de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	99
5.2	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	103
5.2.1	Organigrama estructural de la frutería para definir la organización interna.	103
5.2.2	Descripción de los cargos del organigrama funcional	107
5.3	CONTROL DE GESTIÓN	111
5.3.1	Indicadores de gestión necesarios para la empresa	111
5.4	NECESIDAD DE PERSONAL	111
5.4.1	Personal requerido hasta un horizonte de tres años	111
CAPÍTULO V.....		113
6.	ÁREA JURÍDICO LEGAL	113
6.1	Determinación de la forma Jurídica	113
6.2	Patentes y Marcas.....	115
6.3	Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales.....	116
6.4	Certificado ambiental de actividades de bajo impacto en Quito.....	117
CAPÍTULO VI.....		118
7.	ÁREA FINANCIERA.....	118
7.1	PLAN DE INVERSIONES.....	118
7.2	PLAN DE FINANCIAMIENTO	120
7.2.1	Capital de Trabajo	121
7.3	CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS.....	122
7.3.1	Detalle de Costos	122
7.3.2	Proyección de Costos	124
7.3.3	Detalle de Gastos	125
7.3.4	Proyección Gastos.....	125
7.3.5	Mano de Obra	127

7.3.6	Depreciación	128
7.3.7	Proyección de la Depreciación	129
7.4	CÁLCULO DE INGRESOS	129
7.4.1	Proyección de Ingresos	130
7.5	FLUJO DE CAJA	131
7.6	PUNTO DE EQUILIBRIO	134
7.7	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	136
7.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	137
7.8.1	Indicadores	137
7.8.1.1	Tasa de Descuento.....	137
7.8.1.2	Valor Actual Neto	138
7.8.1.3	Tasa Interna de Retorno.....	138
7.8.1.4	Beneficio Costo.....	139
7.8.1.5	Período de Recuperación	140
7.8.2	Razones Financieras.....	140
7.8.3	Liquidez Corriente.....	141
7.8.4	Endeudamiento a largo plazo	141
7.8.4.1	Rendimiento sobre activo total	142
7.8.5	Rendimiento del Patrimonio.....	142
7.8.6	Margen Utilidad Bruto	142
7.8.6.1	Margen de Utilidad Neta	142
CAPÍTULO VII.....		143
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
8.1	Conclusiones:.....	143
8.2	Recomendaciones:	144
BIBLIOGRAFÍA.....		146
ANEXO N° 1		149
	ENCUESTA A SER APLICADA	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Rol de cada Socio en la Microempresa	11
Tabla No. 2 Aporte de Capital de los Socios del Proyecto	12
Tabla No. 3 Dimensión Geográfica	16
Tabla No. 4 Determinación de la población meta.....	20
Tabla No. 5 Proyección del consumo histórico de frutas y de ensalada de frutas en el D.M. Quito.....	22
Tabla No. 6 Tendencia de la demanda de consumo de ensalada de frutas en el DM. Quito periodo 2016 – 2021	24
Tabla No. 7 Oferta histórica de ensalada de frutas en el DM. Quito área urbana periodo 2013-2015.....	28
Tabla No. 8 Proyección de la oferta de ensaladas de fruta para el periodo 2016-2020.....	28
Tabla No. 9 Proyección de la demanda potencial insatisfecha de ensalada de frutas en el DM. Quito periodo 2016-2020	29
Tabla No. 10 Precio referencial de la ensalada de frutas periodo 2011 - 2015	53
Tabla No. 11 Descripción de la Competencia.....	56
Tabla No. 12 Flujo del Proceso de Atención al Cliente en Pedido.....	67
Tabla No. 13 Flujo del Proceso de Producción de una Orden	68
Tabla No. 14 Descripción de los componentes del producto ensaladas de frutas de 600 gr., pesos y costos	70
Tabla No. 15 Descripción de los componentes del producto ensaladas de frutas de 400 gr., pesos y costos	71
Tabla No. 16 Matriz Locacional	74
Tabla No. 17 Adecuaciones y Arreglos Físicos de Infraestructura.....	78
Tabla No. 18 Equipos y Maquinaria, cantidad y costos.....	79
Tabla No. 19 Menaje de Cocina y Restaurante.....	80
Tabla No. 20 Muebles y Enseres	81
Tabla No. 21 Equipos de oficina.....	82
Tabla No. 22 Equipos de computación	82

Tabla No. 23	Cálculo de personas que se requieren para atender en el establecimiento por orden de producción.....	83
Tabla No. 24	Tiempo de producción de una orden de producción de una ensalada de frutas	85
Tabla No. 25	Cálculo del ritmo de trabajo para elaborar ensaladas de fruta en un día	86
Tabla No. 26	Cálculo del inventario diario para producir ensaladas de frutas	87
Tabla No. 27	Requerimiento de personal.....	87
Tabla No. 28	Cálculo de la nómina anualizada.....	89
Tabla No. 29	Cálculo de la capacidad de producción inicial.....	90
Tabla No. 30	Cálculo de la capacidad de producción futura	91
Tabla No. 31	Materias Primas Esenciales que pertenecen al producto.....	92
Tabla No. 32	Materias primas por proveedor	93
Tabla No. 33	Análisis de los criterios el FODA	100
Tabla No. 34	Descripción de funciones del Gerente General.....	107
Tabla No. 35	Descripción de funciones del auxiliar logístico - administrativo	108
Tabla No. 36	Descripción de funciones del Poli-funcional	108
Tabla No. 37	Descripción de funciones del Cocinero.....	109
Tabla No. 38	Descripción de funciones del Cajero.....	110
Tabla No. 39	Tabla de indicadores de gestión para las áreas.....	111
Tabla No. 40	Tabla de indicadores de gestión para las áreas.....	112
Tabla No. 41	Tabla de la Inversión Inicial.....	118
Tabla No. 42	Tabla de las aportaciones de los socios en porcentajes y en dólares.....	120
Tabla No. 43	Tabla de la estructura del financiamiento	121
Tabla No. 44	Tabla del Capital de Trabajo	121
Tabla No. 45	Tabla de la Forma de Financiamiento	122
Tabla No. 46	Tabla del detalle de costos y desglose	122
Tabla No. 47	Tabla de la Proyección de Costos	124
Tabla No. 48	Tabla de los Gastos Administrativos	125

Tabla No. 49	Tabla de Gastos de Servicios Básicos.....	126
Tabla No. 50	Tabla de Gastos de Mantenimiento de Activos Fijos.....	126
Tabla No. 51	Tabla de Gastos de Depreciaciones.....	126
Tabla No. 52	Tabla de Gastos de Ventas	126
Tabla No. 53	Tabla de Gastos de los Suministros de Oficina.....	127
Tabla No. 54	Tabla de Gastos de Arriendos	127
Tabla No. 55	Tabla de Gastos de la Mano de Obra	128
Tabla No. 56	Tabla de Gastos de las Provisiones Mensuales y Anuales.....	128
Tabla No. 57	Tabla de Gastos de Depreciaciones.....	129
Tabla No. 58	Tabla de Gastos de las Proyecciones de Depreciaciones	129
Tabla No. 59	Tabla del Cálculo de Ingresos	130
Tabla No. 60	Tabla de las proyecciones de ingresos	130
Tabla No. 61	Tabla del Flujo Caja.....	132
Tabla No. 62	Tabla del Cálculo del Punto de Equilibrio	134
Tabla No. 63	Tabla del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	136
Tabla No. 64	Tabla de la Tasa de Descuento.....	137
Tabla No. 65	Tabla del cálculo de VAN (Valor Actual Neto)	138
Tabla No. 66	Tabla del cálculo del TIR (Tasa Interna de Retorno).....	139
Tabla No. 67	Tabla del Cálculo del Beneficio Costo.....	139
Tabla No. 68	Tabla del período de recuperación	140
Tabla No. 69	Tabla de los Indicadores Financieros	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1	Distribución de la población de acuerdo a su edad	19
Figura Nro. 2	Tendencia del crecimiento de la demanda de ensaladas de Frutas para el periodo 2016	24
Figura Nro. 3	Sector de residencia del encuestado	32
Figura Nro. 4	Consume frutas	33
Figura Nro. 5	Consumo de ensalada de frutas	34
Figura Nro. 6	Lugar de consumo de ensalada de frutas	35
Figura Nro. 7	Lugar de consumo de la ensalada de frutas	36
Figura Nro. 8	Frecuencia de consumo de la ensalada de frutas	37
Figura Nro. 9	Como prefiere que le sirvan la ensalada de frutas	38
Figura Nro. 10	Preferencia en la combinación de frutas de la ensalada	39
Figura Nro. 11	Porción de la ensalada de frutas	40
Figura Nro. 12	Cuánto está dispuesto a pagar por una ensalada de frutas	41
Figura Nro. 13	Cuánto ha pagado por una ensalada de frutas	42
Figura Nro. 14	Calificación de criterios del establecimiento	43
Figura Nro. 15	Elección de compra del producto	44
Figura Nro. 16	Ubicación frutería	45
Figura Nro. 17	Horario de consumo	46
Figura Nro. 18	Porqué medio de comunicación quisiera conocer frutería	47
Figura Nro. 19	Servicios complementarios	48
Figura Nro. 20	Tipo de Promociones	49
Figura Nro. 21	Mapa de procesos de la Frutería	61
Figura Nro. 22	Flujo del servicio de la Frutería	66
Figura Nro. 23	Sector de localización	75
Figura Nro. 24	Ruta del Servicio y Producción	76
Figura Nro. 25	Distribución Física del área del proceso de producción y servicio	77
Figura Nro. 26	Organigrama Estructural de la empresa	103
Figura Nro. 27	Organigrama Funcional de la empresa Frutikas Freskas	104

Figura Nro. 28 Punto de Equilibrio de la empresa “Frutikas Freskas”	135
Figura Nro. 29 Punto de Equilibrio Promedio de la empresa “Frutikas Freskas”	135

SUMARIO INVESTIGATIVO

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA “FRUTIKAS FRESKAS” COMERCIALIZADORA DE ENSALADA DE FRUTAS EN LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

AUTOR: Zulay Pacheco Guijarro

TUTOR: Ing. Marcelo Ríos

En la actualidad existe un aumento en el consumo de frutas en el Distrito Metropolitano de Quito. Y la ciudadanía ha optado por cambiar su dieta incrementando el consumo de frutas, considerando que estos son productos que ayudan a mantener saludables a sus consumidores. La situación económica del país estimula la creación de mecanismos que permitan reactivar la economía y contribuyen en cierta forma a la generación de empleo, tal como la creación de microempresas, es por esto que se realiza un plan de negocios para la comercialización de ensalada de frutas al norte de la ciudad de Quito. Hoy en día existe una fuerte competencia en el expendio de ensaladas de frutas, ya que las cadenas de distribución de este tipo de producto cubre el 73% de los consumidores de ensaladas de frutas en la ciudad, Frutikas Freskas, ofrecerá productos de alta calidad, higiénicos y en un ambiente agradable a fin de satisfacer las expectativas del consumidor. La inversión inicial para este plan asciende a \$ 33.848.64, este proyecto posee un VAN de \$ 12.535.96, descontado a un costo de capital del 20.70%. La TIR del proyecto es de 34.53%. El período de retorno de la inversión es de 3 años, y veinte y dos días. La relación beneficio – costo es de 1.37.

Palabras clave: Plan de negocios, microempresa, economía, indicadores financieros, consumo, demanda, competencia.

ABSTRACT

THEME: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA “FRUTIKAS FRESKAS” COMERCIALIZADORA DE ENSALADA DE FRUTAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

AUTHOR: Zulay Pacheco Guijarro

ADVISOR: Ing. Marcelo Ríos

Actually, there is an increased consumption of fruits in DM Quito and its citizens have chosen to change their diet by increasing consumption of fruits, considering it, these kinds of products help to maintain the healthy consumers. The economic situation encourages people to create mechanisms; these mechanisms should activate economy and contribute in some way to job creation, such as micro companies, that is the most important reason to elaborate a business plan about marketing fruit. Nowadays, there is strong competition to sale “fruit salads”; some dealers cover 73% of consumers of fruit salads. Frutikas Freskas will offer hygienic and high quality products, in addition to offer really pleasant place to satisfy consumer expectations. The initial investment could be \$ 33.848.64. The project has a VAN \$ 12.535.96 discounted to capital cost of 20.70%. TIR of the project is 34.53%. The period of return on investment is 3 years , 22 day. The benefit - cost is 1.37.

Keywords: Business plan, micro company, economy, financial indicators, consumption, demand, competition.

INTRODUCCIÓN

Tema: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA “FRUTIKAS FRESKAS” COMERCIALIZADORA DE ENSALADA DE FRUTAS EN LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

La mayor parte de los administradores no dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es eminentemente importante no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo general, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis claro de la forma en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan afín con la misión de la empresa.

Cabe mencionar que el presente Plan de Negocios está basado como una referencia, en el Manual de forma entregado por la Universidad Tecnológica Indoamérica, para el desarrollo de planes y tesis de sus estudiantes, así también este documento hace uso de formas legales y prescribe documentos indispensables en instituciones públicas y privadas requeridos para la apertura del negocio.

Esta investigación es realizada con el fin de determinar la viabilidad de la implementación de la empresa Frutikas Freskas en el Distrito Metropolitano de Quito, basados en la demanda insatisfecha de ensaladas de frutas.

DESCRIPCIÓN DE CAPÍTULOS

CAPÍTULO I

Descripción de la idea del negocio, pasos iniciales que se deben dar para su implementación, problemas que se podrían encontrar y posibles soluciones que se darían a los mismos, contactos que se deberá dar para su apertura además de la posible organización y roles que asumirían cada uno de los socios.

CAPÍTULO II

Trataremos en éste, el área de marketing, definiendo el mercado objetivo, tabularemos los resultados estadísticos de las encuestas, logrando establecer las necesidades a cubrir y especificando el producto, como su presentación, precio, distribución y promoción, así también se determinará los costos de producción fijos y variables.

CAPÍTULO III

Capítulo que referenciará las Áreas de Producción y transformación del producto que será finalmente ofrecido al cliente, adicionalmente se analizará también los aspectos que afectarán el plan de operaciones, la capacidad de producción, la definición de materias primas, el control de calidad; la normatividad y permisos de funcionamiento requeridos.

CAPÍTULO IV

Trata sobre la organización de la empresa, su Misión, Visión, que permitirá establecer una definición de objetivos a cumplir, proyectará sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; como se establecerá los controles de gestión en cada una de las áreas y la cantidad de personal que se requiere para cada una.

CAPÍTULO V

En este se establecerán los fundamentos jurídicos legales que determinará la forma jurídica de funcionamiento, la implementación de patentes y marcas, y se detallará todas las necesidades de licencias y permisos de funcionamiento.

CAPÍTULO VI

El área financiera será lo que tratará en este capítulo, el plan de inversiones, plan de financiamiento, cálculo de gastos, costos, ingresos, flujo de caja, el punto de equilibrio y los estados de resultados proyectados y la evaluación financiera.

CAPÍTULO VII

La elaboración del plan de negocios y la investigación realizada les permitirá determinar la viabilidad del negocio, por lo tanto en este capítulo se establecerán las conclusiones de lo tratado en los capítulos anteriores, se recomendará en base a los resultados de la investigación y si es del caso se establecerá su implementación

CAPÍTULO I

IDEA DEL NEGOCIO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA “FRUTIKAS FRESKAS” COMERCIALIZADORA DE ENSALADA DE FRUTAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

En la actualidad es toda una odisea en nuestra ciudad encontrar un alimento rápido y saludable, diariamente nos vemos expuestos a horarios inflexibles, reducido tiempo para la alimentación, abundancia en la oferta de comidas chatarra como las papas fritas, hamburguesas, pizzas entre otras opciones, cargadas de grasas y azúcares nocivos para la salud, si a esto se suma el ritmo de vida sedentario que llevan las personas o el nivel de estrés producidos por la ansiedad del trabajo, lo que refleja en un gran índice de sobrepeso y enfermedades relacionados a los desórdenes alimenticios, de acuerdo a los datos obtenidos de la ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICIÓN ENSANUT-ECU, esto presentará efectos a futuro en la salud de las personas. Usualmente lo que la gente quiere encontrar es un servicio rápido en los patios de comida, salones y restaurantes cercanos a sus lugares de trabajo o residencia que les permita cubrir sus necesidades diarias de alimentación.

Es importante señalar que las costumbres alimentarias de los ecuatorianos son en base a la proteína como las diferentes carnes de origen animal, granos, hortalizas y verduras en menor cantidad y su preparación lo hacen a través de

la cocción y de la fritura de los mismos, la dieta se ve enfocada a combinación de carnes, gramíneas, cereales, tubérculos y demás; preparados en sopas y secos de variadas combinaciones.

El común de los ecuatorianos desayuna, almuerzan en un alto porcentaje y en menor porcentaje cenan, generando estos una costumbre alimenticia, su consumo lo realizan en casa, restaurantes, salones y en la vía pública según sea su elección.

El Ecuador tiene una gran variedad de frutas, como las cítricas, frutas de grano, exóticas entre otras, las cuales son de fácil acceso en los mercados y las hay nacionales e importadas.

Según (Licata, Marcela, 2014, Las frutas, sus propiedades y su importancia en la alimentación diaria, recuperado de <http://www.zonadiet.com/comida/nutricion-frutas.htm>) Las frutas son:

Las frutas quizás son los alimentos más llamativos por su diversidad de colores y formas. Pero además de lo que muestran a simple vista, forman parte de los alimentos con mayor cantidad de nutrientes y sustancias naturales altamente beneficiosas para la salud.

Las frutas fuente natural de vitaminas y minerales, si nos detenemos a pensar, veremos que las frutas y todos los vegetales, sobreviven a la intemperie, enfrentando todo tipo de condiciones y agresiones meteorológicas. Todo ello es posible gracias a las sustancias protectoras y antioxidantes naturales que poseen. En definitiva esas mismas sustancias son las que nos protegen cuando consumimos el alimento. Es decir que beneficia absolutamente con todas esas vitaminas y nutrientes que la fruta posee. Llenamos de vida todo nuestro organismo, por lo que las frutas son la fuente de juventud que permite mantener una salud bien cuidada y fortalecido el sistema inmunológico.

Los principales beneficios de las frutas son: Aportan variedad de vitaminas y minerales principalmente la vitamina C, hidratan al organismo de forma rápida, ayudan al aparato digestivo, facilitan el drenaje de líquidos, al ser diuréticas y depuradoras del organismo, aportan con fibras vegetales solubles, entre otros.

El plan de negocios está orientado a cubrir una necesidad alimenticia aportando los beneficios del consumo de alimentos sanos y beneficiosos para el ser humano. Se toma como oportunidad obtener una fuerte ventaja competitiva al proponer al mercado alimentos preparados y de la oferta de platos preparados en base a frutas como lo es la ensalada de frutas y sus posibles variantes.

La idea de crear la microempresa Frutikas Freskas Comercializadora de Ensaladas de Frutas, surge al momento de comprender que en el mercado los potenciales consumidores, buscan alternativas más sanas y nutricionales para alimentarse, a esto hay que añadir que los puntos de venta estén cercanos a los sitios de trabajo y de domicilio de los clientes. Adicionalmente se puede presentar una variedad de platos y productos complementarios en la propuesta del menú, donde el cliente pueda elegir y tener como primera opción acudir a la empresa a cubrir su necesidad de alimentación.

Con una adecuada investigación de mercado se procurará crear una microempresa donde el cliente pueda tener acceso a un alimento sano, rico y rápido, puesto que el mayor problema de toda persona es la falta de un horario constante o el tiempo necesario para poder tener un almuerzo/ lunch tranquilo; o simplemente los lugares que lo brindan no son lo suficientemente buenos o variables para satisfacer.

Una microempresa que prepare y comercialice una opción gastronómica como lo es la ensalada de frutas, es una organización que deberá abastecerse con productos de calidad, manejar un pool de proveedores que proveen de

buena calidad la fruta e insumos, diseñar y preparar menús apropiados a la característica de las frutas y del cliente, organizar el restaurante, contratar, administrar y capacitar personal, entre otras actividades.

Ante esta situación, el desarrollo de este plan de negocios, se orienta a atender las necesidades del mercado en su demanda creciente, presentando una alternativa inmediata a los consumidores de una propuesta alimenticia basada en las frutas y su producto estrella las ensaladas.

Una ventaja significativa para la creación de esta microempresa constituye el conocimiento de esta actividad por parte de los accionistas de la misma, ya que tienen conocimiento de gestión empresarial, manejo gastronómico de las frutas y del menú como de la organización de un restaurante donde se pueda ofertar el producto.

1.2 PASOS DADOS HASTA EL MOMENTO PARA PONER EN MARCHA EL PROYECTO

En primer lugar la revisión de la bibliografía encontrada, en libros especializados de gastronomía basada en frutas, postres, y demás combinaciones relacionadas con este tipo de frutas, determinando una gama de menús basados en la combinación de sabores y presentaciones que atraigan a los clientes.

Adicionalmente, asistieron a seminarios culinarios donde obtuvieron más conocimiento sobre buenas prácticas sanitarias de cocina, preparación de alimentos, conservación de los perecederos, preparación de platos en base a frutas y complementos.

Se ha revisado el menú de platos en base de frutas, cafetería, postres y demás que se presenten como opciones que atraigan a los clientes.

Visita a determinados proveedores de maquinaria, equipos, frutas, menaje y demás insumos como materiales que se requiere incorporar en la empresa.

Se ha revisado los atributos que deberá presentar la empresa para poder atraer a sus clientes los cuales se definirán en los respectivos capítulos de este plan, que afirmarán en lo posterior con la realización de las encuestas, determinando con mayor precisión las especificaciones, los tipos de platos basados en frutas que en función de los gustos y preferencias del mercado meta se requieran, sin embargo inicialmente se pretende que este tipo de propuesta sea una alternativa a la dieta y alimentación del individuo.

1.3 PROBLEMAS ENCONTRADOS HASTA EL MOMENTO PARA PONER EN MARCHA EL PROYECTO

- Seleccionar proveedores que cumplan con protocolos de calidad, abastecimiento oportuno y permanente de fruta e insumos.
- Establecer un menú apropiado y variado que cubra las expectativas alimenticias del cliente.
- Cuantificar el costo y precios del menú y sus diferentes opciones como también de los productos complementarios que se pueden poner a la venta.
- Identificar las fuentes de empleo donde se pueda encontrar personal especializado en gastronomía en base a frutas
- Conocer la normativa sanitaria que se requiere para este tipo de negocios como son:
 - Obtención del RUC
 - Permiso de funcionamiento
 - Patente Municipal
 - Certificado de Sanidad
 - Carnet de afiliación al IESS

- Permiso de Bomberos
- Permiso de Rótulo

1.4 PROBLEMAS QUE SE PREVÉN

Problemas previstos a futuro estarían principalmente en:

- Captar personal que pueda trabajar en la empresa y que tenga las competencias laborales apropiadas como son las gastronómicas, atención al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad entre otras.
- Determinar el menú más apropiado flexible y rentable que pueda atraer al cliente.
- Como mantener la fruta bien conservada y fresca para la preparación del menú a ofertar.
- Obtener el mejor provecho de la fruta cuando se prepare el producto para evitar el desperdicio.
- Mantener una ubicación apropiada para la microempresa, para que los clientes la puedan ubicar y que sea de fácil referencia.
- Definir los procesos de la empresa de manera que se pueda plantear una organización enfocada al cliente.
- Determinar el marketing mix más efectivo para posicionar a la empresa en el mercado.
- Encontrar la fuente de financiamiento más conveniente para iniciar la empresa

1.5 SOLUCIONES

- Se prevé contratar personal especializado en gastronomía y con habilidades de atención al cliente y administración de restaurantes, esto se lo puede realizar a través de las páginas web de Multiempleos o Porfinempleo o el portal de socio empleo del Ministerio de Trabajo.

- Con la asesoría de un chef se podrá determinar el menú con sus diferentes opciones que permita formalizar los platos que se servirán a los clientes y que permitan cautivar al cliente y que genere ganancias a los accionistas de la empresa.
- Incorporar paulatinamente un sistema de conservación de alimentos guardando la cadena de frío a través de un cuarto frío apropiado y técnicas de conservación de perecederos.
- Capacitar al personal en técnicas de manejo de productos, frutas, equipos y herramientas que se utilicen en el corte del producto.
- Realizar el estudio de la macro y micro localización, así se podrá determinar el sitio geográfico más apropiado para la microempresa.
- Con el estudio de mercado se podrá entender cómo opera el mercado entendiendo sus gustos y preferencia, planteando estrategias del marketing mix más apropiadas
- Con el establecimiento del estudio financiero se determinara el monto total de la inversión, estableciéndose el aporte de los socios y el monto a financiar, a través de la selección de la mejor propuesta crediticia que tenga la banca pública o privada.

1.6 CONTACTOS REALIZADOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Los principales contactos efectuados son:

Con proveedores minoristas de frutas que están ubicados en los principales mercados de la ciudad de Quito, al igual con empresas importadoras de frutas como son URIMIX, BASESURCORP, FRUTALES DEL ECUADOR Y DISFRUTAL.

Se ha contactado con la Dirección de Salud Municipal como la Dirección Zonal del Ministerio de Salud Pública para conocer la normativa legal y avanzar con los procedimientos requeridos.

Se ha procedido a realizar contactos con el BANCO DE FOMENTO, PICHINCHA (CREDIFE), COOPERATIVAS como JEF y ANDALUCÍA para verificar líneas de crédito y sus requisitos.

Se ha contactado con el Arquitecto Xavier Buenaño para que diseñe el local y sus instalaciones como son el restaurante, punto de venta, preparación de alimentos, bodegas y el área administrativa.

1.7 PAPEL QUE JUEGA CADA SOCIO EN LA PUESTA EN MARCHA.

Los socios de este plan de negocios serian 3 personas y contribuirían de acuerdo al siguiente detalle:

TABLA NO. 1 Rol de cada Socio en la Microempresa

SOCIO	CARGO	FUNCIONES
Socio 1: Roberto Villarroel	Gerente General	Representa a la empresa organiza, dirige, planifica, controla las ventas.
Socio 2: Zulay Pacheco	Jefe de Operaciones.	Limpieza y aseo Programación de órdenes de producción Gestiona la cadena de frio
Socio 3: Priscila Villarroel	Jefe administrativo	Manejo de personal Gestión de compras Contabilidad Pagos y cobros

Elaborado por: La Autora

Los socios para este plan de negocios serán 3 y estos contribuirían de la siguiente forma:

- Socio Capitalista 1: Aporta el 40% en capital de trabajo y en inversión en activos iniciales.

- Socio Capitalista 2: Es la persona que conoce sobre el giro del negocio, el cual aporta un capital del 40% para mobiliario y equipos.
- Socio Comercializador 3: aporta con el 20% del capital y administrara ciertas áreas de la microempresa.

TABLA NO. 2 Aporte de Capital de los Socios del Proyecto

SOCIOS	APORTE EN USD	%	APORTE EN BIENES	%	TOTAL
Socio 1	13539.46	40%	-	-	40%
Socio 2	13539.46	40%	-	-	40%
Socio 3	6769.72	20%	-	-	20%
TOTAL	33.848.64				
%		100%			100%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Como se observa en el cuadro anterior los porcentajes están divididos para los tres socios que tendría la empresa.

CAPÍTULO II

ÁREA DE MARKETING

2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO

(Significados; 2013 <http://www.significados.com/>) Señala la definición de mercado:

El mercado es un ente que relaciona el individuo que busca con el individuo que ofrece un producto o servicio y se realiza un conjunto de transacciones siendo determinadas por la ley de la oferta y la demanda.

El término mercado es de origen latín “mercatus” que significa “mercado, tráfico”, el vocablo mercado es derivado de “mercari” que expresa “comprar”.

Para una mejor comprensión del término del mercado se debe de aclarar dos conceptos importantes: la oferta es la cantidad de bienes y servicios que los vendedores están dispuestos a ofrecer a un determinado precio, a su vez, la demanda es la formulación expresa de un deseo que está condicionado por los recursos disponibles del individuo o entidad que busca un bien o servicio.

En conclusión de lo antes citado se define qué mercado es el lugar físico o virtual donde convergen los individuos interesados en satisfacer sus necesidades sea para comprar o para vender.

2.1.1 Qué mercado se va a tocar en general

Describiremos en esta parte en forma general el mercado en el que la microempresa va iniciar sus operaciones; este tipo de negocios ofertan productos en base de alimentos naturales, de fácil manipulación y de

combinaciones variadas, que presentan una imagen al consumidor de apoyo a la nutrición, dietas y alimentación sana. Los consumidores de este tipo de productos son personas que ven alternativas alimenticias como son; vegetarianos, personas que cumplen alguna dieta ligera, acceso a postres y demás combinaciones, alimentación en base de productos naturales y que se diferencian de las comidas consideradas chatarra. Sus establecimientos por lo general están cercanos a las zonas con alto tráfico de personas o en centros comerciales, y dependiendo de su canal de distribución lo pueden hacer con entrega a domicilio o en presentaciones en el cual la fruta y sus aderezos pueden ir en envases que luego el cliente los mezclara y procederá a su consumo. La microempresa propuesta considerara estas opciones y buscará un domicilio comercial dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

(Astook; 2016, <http://www.significados.com/>) Señala sobre los beneficios de las frutas:

Las frutas son uno de los alimentos más saludables que puedes comer para mejorar tu bienestar físico. Existen grandes variedades de frutas que proporcionan vitaminas, minerales, fibras, proteínas y otro tipo de elementos que ayudan a mantenerse sano. Es importante que todos los días por lo menos se consuma 5 frutas para que obtengas los beneficios que estas brindan, además, las frutas son uno de los alimentos ideales para bajar de peso. Las ensaladas de frutas son también de gran utilidad para aquellas personas que desean bajar unos kilos de más, ya que el sodio que algunas poseen ayudan a evitar la retención de líquidos, esto es lo que ocasiona la subida de peso con facilidad. Con una dieta basada en el consumo de ensaladas de frutas se podrá experimentar una pérdida de peso sorprendente, ya que la fruta ayuda a que el estómago se llene con facilidad.

De lo señalado se genera la importancia del consumo de frutas de manera individual como en combinaciones establecidas de estas para obtener mayores beneficios para la salud y nutrición de las personas.

(Organización Mundial de la Salud; <http://www.who.int> , 2013) Indica lo siguiente:

Las frutas y las verduras son componentes esenciales de una dieta saludable, y un consumo diario suficiente podría contribuir a la prevención de

enfermedades importantes, como las cardiovasculares y algunos cánceres. En general, se calcula que cada año podrían salvarse 1,7 millones de vidas si se aumentara lo suficiente el consumo de frutas y verduras.

Un informe de la OMS y la FAO publicado recientemente recomienda como objetivo poblacional la ingesta de un mínimo de 400 g diarios de frutas y verduras (excluidas las patatas y otros tubérculos feculentos) para prevenir enfermedades crónicas como las cardiopatías, el cáncer, la diabetes o la obesidad, así como para prevenir y mitigar varias carencias de micronutrientes, sobre todo en los países menos desarrollados.

La Estrategia mundial OMS sobre régimen alimentario, actividad física y salud hace hincapié en el aumento del consumo de frutas y verduras como una de las recomendaciones a tener en cuenta al elaborar las políticas y directrices dietéticas nacionales tanto para la población como para los individuos.

De lo citado se extrae que el consumo de frutas es importante para la buena salud de todos los habitantes del planeta y es un buen alimento para disminuir los riesgos de enfermedades, por lo que la empresa y su producto ensaladas de frutas estarían enfocados a todos los habitantes de la ciudad de Quito.

Es importante señalar que la gran mayoría de la población consume frutas de forma individual o en combinaciones entre estas, pero que su consumo y compra de ensaladas de frutas lo hace por lo general en lugares especializados y también como se ha señalado como alternativas alimenticias.

(Comeconsalud; 2014, <http://comeconsalud.com>) Presenta la definición de ensalada de frutas:

Una ensalada de frutas, es la combinación empírica o en base a una tabla nutricional de frutas que en conjunto con un aderezo en base a glucosas o jarabes permiten obtener un plato gastronómico considerado como principal o postre.

Los valores nutricionales que aporta una taza de ensalada de frutas son muy importantes, pero lo será aún más, si pones una gran variedad de frutas. Aquí está el primer consejo: pon tantas como te sea posible. Para los nutricionistas mientras más color tenga una ensalada, más nutritiva es.

Este postre no aporta colesterol a nuestro organismo, por lo que le hará muy bien al corazón. Los estudios que se han realizado demostraron que la ensalada de frutas no agrega este componente a nuestro organismo.

La ensalada de frutas también aporta energía, proteínas e hidratos de carbono. En el primer caso, una tasa de ensalada de fruta aporta 444,4 Kcal. En cuanto a proteínas e hidratos de carbono, el aporte es de 5,1 g y 28,4 respectivamente.

Teniendo como referencia la definición anterior, existe una amplia variedad de potenciales consumidores que pueden acceder a una ensalada de frutas y sus variantes en la presentación, es decir son las personas de cualquier edad, sexo, pero que tengan ingresos suficientes para poder adquirir el producto.

El mercado previsto y relacionable con el producto en propuesta de manera geográfica será:

Dimensión conductual

Tipo de necesidad	:	Alimentación
Tipo de compra	:	Comparativa
Relación con la marca	:	No
Actitud frente al producto	:	Positiva

El mercado geográfico seleccionado para este plan de negocios en donde se comercializará el producto de la microempresa está ubicado en el Ecuador, región sierra, provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito considerando su población urbana.

Con esta información se determina la población geográficamente señalada, la cual tienen un total de 2'239.191 y su población Urbana es el 76,05% de dicha población total , siendo 1'702.905 de habitantes según el Sistema Nacional de información SIN, a continuación se presenta esta información en la siguiente tabla.

TABLA NO. 3 Dimensión Geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PAÍS	Ecuador
REGIÓN	Sierra

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PROVINCIA	Pichincha
CIUDAD URBANA	Distrito Metropolitano de Quito
TAMAÑO AÑO 2014	2' 239.191
TAMAÑO POBLACIÓN URBANA AÑO 2014 (76,05%)	1'702.905

Elaborado por: La Autora

Fuente: SNI (Sistema Nacional de Información)

Según la información detallada, el mercado general estará ubicado en el D.M., de Quito que atenderá a la población urbana debido a que esta concentra una amplia población y una actividad comercial permanente y creciente.

2.1.2 Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? Definición y perfil

(Kotler, 2003, Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México) Define el siguiente término de mercado objetivo:

El mercado objetivo, designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio, y a los representantes de la demanda entre los que se encuentran influenciadores, prospectos compradores y también el grupo meta. De modo que la acepción de mercadotecnia para el término es sustancialmente más amplia y no debe confundirse con la utilizada para fines publicitarios.

El grupo meta o target group es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto, ya sea un bien o un servicio. Inicialmente, se define a partir de criterios demográficos como edad, género y variables socioeconómicas (P. 213)

De la cita anterior se determina que mercado objetivo es el lugar físico donde estará ubicado el local donde funcionará la empresa. Para señalar el tipo de mercado objetivo del presente plan de negocios se ha considerado los siguientes parámetros:

El mercado en donde se va a comercializar las ensaladas de frutas será el Distrito Metropolitano de Quito y se considerara a todos los habitantes que ocupan la zona urbana.

Del total de los 1'702.905 habitantes del D.M. Quito área urbana, se considera a los habitantes que son parte de la Población Económicamente Activa (P.E.A.), es importante señalar que no se consideran clases sociales o niveles de ingresos, debido a que indistintamente de sus ingresos los habitantes pueden adquirir el producto presentado en este plan de negocios de acuerdo a sus necesidades.

(Ecuador en cifras; 2013, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>) Señala lo siguiente:

Se considera población en edad de trabajar (PET) a todas las personas de 10 años y más. Población Económicamente Activa, personas de 10 años y más que trabajan al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquella personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscar empleo (desocupados)

La población que puede contratar libremente se considera a los habitantes que puede firmar y respaldar un compromiso legal cumpliendo sus condiciones y sometándose a jueces competentes a cambio de una transacción monetaria a partir de los 18 años sin representante alguno. Es importante señalar que la Población Económicamente Activa para el D.M. Quito corresponde a un 71,80% de la población urbana y rural.

De lo señalado, la edad de la población mínima que puede comprar el producto en función de sus ingresos y por su decisión individual debe tener como mínimo una edad 18 años en adelante.

El plan de negocio considera a los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito por lo que se determina la población considerada en este rango de edad.

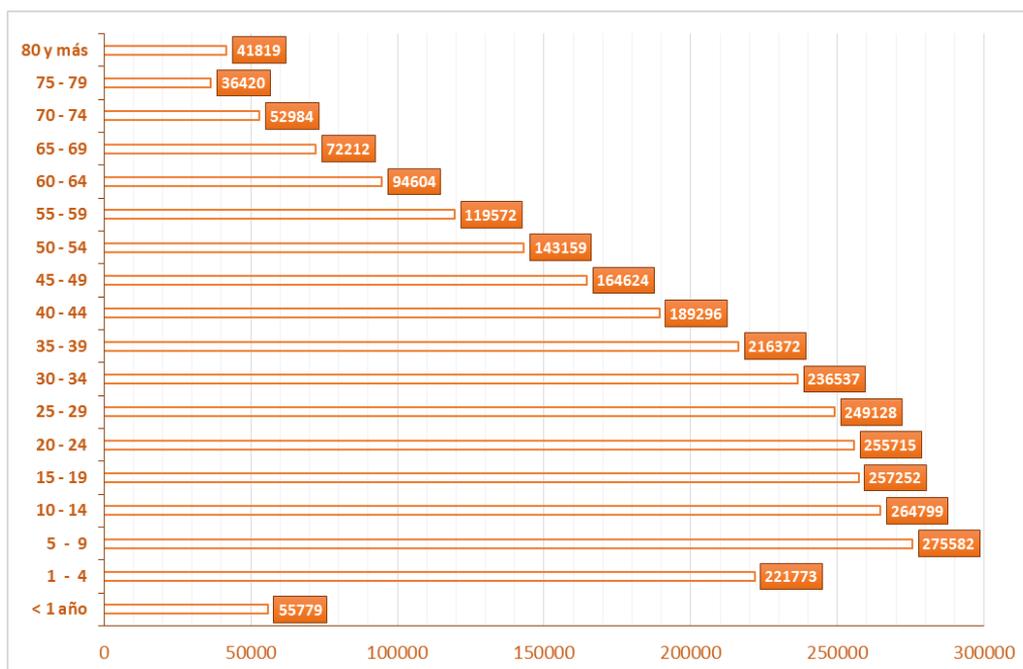


Figura Nro. 1 Distribución de la población de acuerdo a su edad

Fuente: INEC-2015

Elaborado por: La Autora

De la figura No. 1 la población que se encuentra incluyendo la edad de 18 en adelante para el 2015 es aproximadamente 1'532.972 según lo determina el INEC.

En este rango de edad se pueden considerar como población a diferentes personas con diversas actividades económicas, estudiantes de colegio, universitarios, amas de casa, jubilados, ejecutivos, personas en general que pertenezcan a la población económicamente activa en el D.M. Quito que requieran de un producto alimenticio basado en frutas.

(Ecuador en cifras; 2014, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>)

Señala que:

La Población Económicamente Activa son todas las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquéllas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados). La PEA para el Distrito Metropolitano de Quito

considerando población urbana y rural equivale aproximadamente al 71.80% de la misma.

De lo señalado anteriormente, la población considerada para este plan de negocios tendrá los siguientes parámetros:

- Habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, población urbana
- Genero se considera tanto el masculino como el femenino.
- Edad 18 años en adelante.
- Que pertenezca a la población económicamente activa.

Según los parámetros señalados, se procede al cálculo de la población perteneciente al análisis, los datos que hacen referencia a este dato se los obtuvo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC y sus respectivas proyecciones al año 2015.

En referencia a la Tabla No. 3 se considera a la población que vive en el D.M. Quito en el área Urbana, la cual es de aproximadamente para el año 2015 según las proyecciones del INEC de un total de 1'702.905 habitantes

TABLA NO. 4 Determinación de la población meta

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
EDAD	18 AÑOS EN ADELANTE	1'532.972
SEXO	Mujeres / Hombres	746.557 / 786415
SOCIOECONÓMICO	PEA (71,80%)	1'100,674
OCUPACIÓN	INDISTINTA	1'100,674
TOTAL POBLACIÓN MERCADO OBJETIVO		1'100,674

Elaborado por: La Autora
Fuente: INEC-proyección 2015

De la Tabla No. 4, el mercado meta está dado por 1'100,674 habitantes que viven en el Distrito Metropolitano de Quito en el área Urbana y que cumplirían con los parámetros señalados de edad, sexo, estado socioeconómico y ocupación.

El mercado objetivo definido está integrado por las habitantes que pueden comprar una ensalada de frutas y que pueden adquirirlo a través de la microempresa propuesta en este plan de negocios.

La definición del perfil del mercado meta sería:

- Habitantes del Distrito Metropolitano de Quito área urbana tanto hombre como mujeres que están en una edad de 18 años en adelante, que pertenecen a la población económicamente activa y que tienen una ocupación indistinta.
- Calcular la demanda de consumo de ensaladas de fruta en el Distrito Metropolitano de Quito requiere de información más especializada, ya que no existe una fuente oficial por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP o del MIPRO como tal.

Existen estudios de demanda de consumo de frutas naturales, en conserva o por uso gastronómico de frutas en restaurantes especializados y cadenas de alimentos, generados por el sector de Alimentos de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI, en los cuales se ha investigado la demanda, oferta y características de mercado durante el periodo 2010 – 2015 y que puede ser consultada esta información por el público en general. (CAPEIPI, Informe, Estudio de la demanda y oferta de frutas para el D.M. Quito. 2015) Señala en su Estudio de la demanda y oferta de frutas para el D.M. Quito. 2015 lo siguiente:

Las frutas constituyen un alimento agradable, fresco, que suele consumirse de manera natural o en jugos. Sus zumos proporcionan una bebida refrescante, de alto consumo en toda época. Aportan carbohidratos en forma de glucosa y fructosa. Tienen un contenido bajo de grasa y sodio además variables cantidades de nutrientes como zinc, magnesio, potasio, fibra y vitaminas como la A, E, C y complejo B. Para el año 2011 la población del distrito metropolitano de Quito consumió aproximadamente 39.910 toneladas de frutas en sus diversas variedades y presentaciones durante este año, para el

año 2015 la población incremento su consumo de frutas a 78.342 toneladas anuales. De estos parámetros señalados se puede determinar que el 93% de la población consume frutas permanentemente y en diferentes presentaciones, es así que el 93% consume frutas en su estado natural, el 56% de la población consume frutas en fruterías, restaurantes especializados y cadenas de alimentos, el 23% consume frutas en conserva o enlatadas, de esta forma el consumidor aprecia el consumo de la fruta (P. 63)

De lo señalado el consumo de frutas tiene una amplia aceptación en el consumidor, ya que el 93% de la población consume este tipo de productos naturales, el 56% de los habitantes consumen frutas en establecimientos gastronómicos en donde la presentación de ensalada de frutas puede ser una opción para el cliente.

(CAPEIPI, Informe, Estudio de la demanda y oferta de frutas para el D.M. Quito. 2015, 2015) Señala:

Dentro de los hábitos de consumo de las frutas, los quiteños las prefieren en su estado natural, preparadas en jugos o en su ingesta directa. El 32% de los habitantes del DM. Quito prefieren combinar varias frutas con sus aderezos en compotas (ensalada de frutas), el 92% prefieren la preparación de frutas en jugos o néctares que le permiten refrescarse. Es importante señalar que nuestro país es diverso en frutales provenientes de las diversas regiones y se tiene una amplia variedad.

Los habitantes del DM. Quito, consumen al menos 2 vez al mes frutas a través de sus diferentes presentaciones o estado natural y en combinaciones de frutas (compota de ensalada de frutas) consumen al menos una vez cada mes (P. 39)

De la información suministrada por el Sector de Alimentos de la CAPEIPI, se elaboró la siguiente Tabla:

TABLA NO. 5 Proyección del consumo histórico de frutas y de ensalada de frutas en el D.M. Quito

Año	Población	Consumo de frutas de la población (93%)	Consumo de ensalada de frutas de la población (32%)	Consumo de ensalada de frutas 1 vez al mes	Consumo de ensaladas de frutas al año (12 meses)
2012	1,055,117	981,259	314,003	314,003	3,768,035
2013	1,070,089	995,183	318,459	318,459	3,821,503
2014	1,085,274	1,009,305	322,978	322,978	3,875,730

Año	Población	Consumo de frutas de la población (93%)	Consumo de ensalada de frutas de la población (32%)	Consumo de ensalada de frutas 1 vez al mes	Consumo de ensaladas de frutas al año (12 meses)
2015	1,100,674	1,023,627	327,561	327,561	3,930,727

Fuente: Estudio CAPEIPI de la demanda de frutas en el DM Quito 2015;

INEC censo 2010

Elaborado por: La Autora.

Según la CAPEIPI el 93% de los habitantes de Quito consume frutas y el 32% consume frutas en la presentación de ensalada, es así que para el 2015 de 1'100.674 habitantes 1'023.627 consumen frutas y 327.561 lo hace pero en presentación de ensalada de frutas siendo su frecuencia de consumo una vez al mes, considerándose que anualmente se consumirá 3'930.727 ensaladas de frutas; para el crecimiento de la población se ha considerado en el estudio de la CAPEIPI para el periodo 2012-2015 el 1,419% basado en cifras del censo del INEC 2010.

Por lo que se puede concluir que cada año la demanda de frutas es incremental y proporcional al crecimiento de la población y la tendencia de la demanda se incrementará anualmente, es importante señalar que la presentación de ensalada de frutas es una opción muy apreciada por el consumidor.

Con la información proporcionada por el estudio de la CAPEIPI, se procede a realizar los cálculos de la demanda potencial insatisfecha de consumo de frutas a través de su presentación de ensalada de frutas como tal en el DM. Quito para el periodo 2016 – 2021, considerando el crecimiento poblacional del 1,419%. Se ha considerado que el 32% de la población consume al menos 1 vez en el mes una ensalada de frutas, con esto datos se elabora la Tabla No. 6

TABLA NO. 6 Tendencia de la demanda de consumo de ensalada de frutas en el DM. Quito periodo 2016 – 2021

Año	Crecimiento de la población (1,419%)	Consumo de frutas de la población (93%)	Consumo de ensalada de frutas de la población (32%)	Consumo de ensalada de fruta al mes 1 vez	Consumo de ensaladas de frutas al año (12 meses)
2015	1,100,674	1,023,627	352,216	352,216	4,226,588
2016	1,116,293	1,038,152	357,214	357,214	4,286,563
2017	1,132,144	1,052,894	362,286	362,286	4,347,433
2018	1,148,220	1,067,845	367,431	367,431	4,409,166
2019	1,164,525	1,083,008	372,648	372,648	4,471,776
2020	1,181,061	1,098,387	377,940	377,940	4,535,276
2021	1,197,832	1,113,984	383,306	383,306	4,599,676

Fuente: Estudio CAPEIPI de la demanda de frutas en el DM Quito 2015;

INEC censo 2010 y Tabla No. 5

Elaborado por: La Autora.

De lo que se puede apreciar la demanda para el año 2017 será de 4'347.433 ensaladas de frutas y para el año 2020 será de 4'535.276.

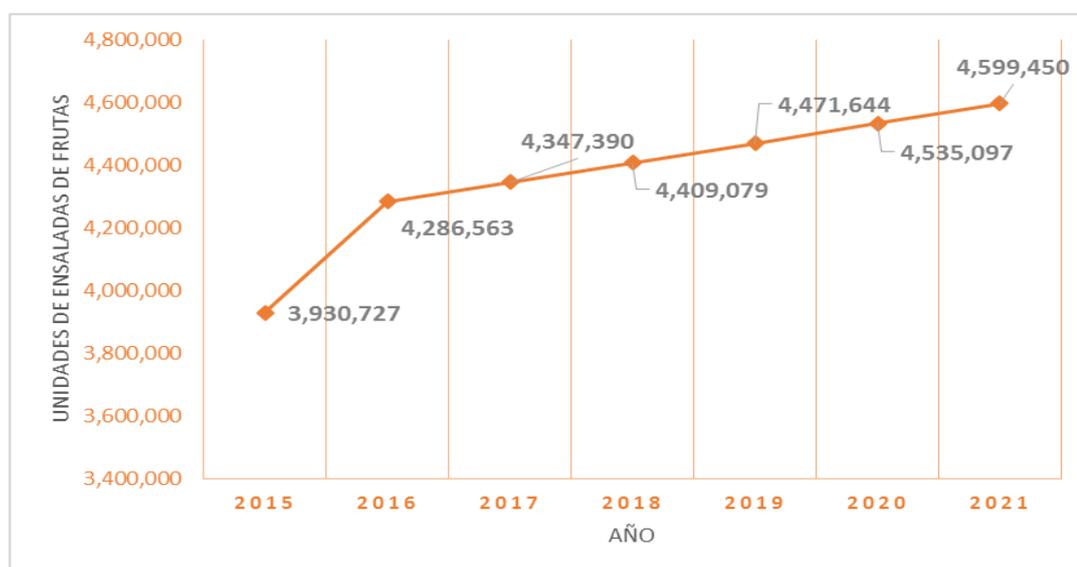


Figura Nro. 2 Tendencia del crecimiento de la demanda de ensaladas de Frutas para el periodo 2016

Elaborado por: La Autora

Fuente: Sector de Alimentos CAPEIPI 2015

De la figura No. 2 se puede apreciar que la demanda de ensalada de frutas tiene un crecimiento favorable para el periodo 2016 al 2021.

La demanda prevista de acuerdo a la proyección, será para el año 2021, y en razón de la población del segmento meta, de 4'599,676 ensaladas de frutas para este año.

Si la empresa propuesta en este plan de negocios por si sola fuera el único proveedor, tendría la oportunidad de ofertar 357,214 ensaladas de frutas mensuales y al año 4'286,563 unidades, para el año 2016 y así para los demás años.

Pero como no es un mercado monopólico se debe identificar la oferta de los productores que abastecen en el Distrito Metropolitano de Quito del producto; con esto se determinará su presencia en el mercado.

En el actual mercado de Quito en la zona urbana existe una oferta competitiva, ya que hay varios establecimientos que ofertan la ensalada de fruta de forma permanente y que cumplen con todas las formalidades sanitarias, tributarias y legales, pero también existe establecimientos informales que también ofertan este tipo de producto, sea en locales habilitados o lo expenden en las calles.

Por lo que la estimación real de la oferta de ensalada de frutas en el DM de Quito tiene su complejidad por la falta de información sobre el total de ofertantes y cantidades del producto, por lo que se debe recurrir a fuentes documentales que orienten sobre la oferta actual o histórica del producto.

(CAPEIPI; Estudio de la demanda y oferta de frutas para el D.M. Quito. 2015, 2015) Del estudio efectuado señala:

En el DM Quito existen un promedio de 326 establecimientos entre restaurantes gastronómicos, fruterías, heladerías e islas en centros comerciales, legalmente constituidos y que expenden frutas en sus diversas presentaciones entre estas la ensalada de frutas, helados combinados de frutas, almíbar de diversas frutas, conservas de frutas, postres en base frutal y demás combinaciones o de forma individual (P. 34)

De lo señalado por la CAPEIPI existen establecimientos que si comercializan las frutas en diversas presentaciones y una de estas es la ensalada de frutas, por lo que existe una oferta permanente.

Según la (ASONARESE, Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador, Informe de competitividad del sector, 2015)

La propuesta gastronómica que ofertan los establecimientos de preparación de alimentos para los comensales que los visitan, tienen propuestas en sus menús de platos basados en frutas, combinaciones con elementos fríos o calientes como el helado o los almibares, de igual forma en su presentación natural, la ensalada de frutas es un platillo conocido como postre o platillo único de consumo.

Según la CAPEIPI existen 326 establecimientos que ofertan productos en base de frutas y de forma exclusiva la ensalada de frutas como producto principal un total de 34 establecimientos, entre los principales señalaremos a:

- Frutería Monserrate
- Ensaladas Monserrate
- Mister Bagel
- Natura Gourmet
- La Quindiana
- Menú Express
- Evergreen

Según reportes de los asociados en la ciudad de Quito para el año 2013 se elaboraron y vendieron aproximadamente 1'367.809 ensaladas de frutas solas o combinadas con otros aderezos como helado o almibares, para el año 2014 se comercializaron 1'604.577 unidades, presentando un crecimiento importante en la venta de este tipo de postres. Y manteniendo un crecimiento promedio anual del 17.31% (P. 27)

De lo señalado, y según los datos que lleva la ASONARESE, permite establecer que existe una oferta permanente del producto gastronomico como es la ensalada de frutas, estos datos permiten establecer que el crecimiento promedio de consumo anual es del 17.31%.

Es importante señalar que factores pueden incidir en la oferta del producto considerando que es un producto en base de frutas.

(CAPEIPI; Estudio de la demanda y oferta de frutas para el D.M. Quito. 2015, 2015) Señala ciertos factores que afectan la oferta de las frutas en el mercado:

El Precio de los insumos.

Este factor es muy importante ya que si el precio de los insumos aumenta, los productores de frutas no seguirán produciendo al mismo precio al que lo ofrecían antes, por lo que se produciría un incremento en el precio del bien como consecuencia del fenómeno del alza de los insumos como son los fertilizantes, semillas y abonos.

El desarrollo de la tecnología.

Otro factor importante es el desarrollo de la tecnología ya que ésta puede significar una disminución en los costos de producción, porque los productores estarán dispuestos a entregar una mayor cantidad de fruta al mismo precio que lo ofrecía antes del cambio tecnológico, el cual les permitió bajar su costo productivo, esta tecnología se marca en la cadena de frío, recolección mecanizada y limpieza de la fruta.

Productividad del sector agrario.

Es uno de los factores que más complicaciones tiene, ya que una vez efectuadas las plantaciones y obtenida la cosecha, la oferta tiende a ser inelástica, afectando así mismo a la oferta para períodos posteriores. Los productos que se cosechan en unos meses, para los siguientes meses se vuelven escasos y por ende son caros como es el caso del mango, el banano, la naranja, entre otros.

Las variaciones climáticas

Otro factor importante son las condiciones climáticas (sequías, inundaciones o heladas) especialmente en el sector agrícola llevan aparejada una disminución en la cantidad ofrecida del bien que se vio afectado por el fenómeno climático. Y en nuestro país siempre suceden casos inesperados con respecto al clima ya que recientemente pasamos el fenómeno del niño en la costa, y en la sierra las erupciones volcánicas donde se perdió gran cantidad de productos agrícolas. (P. 55)

De lo señalado se puede entender que el producto deberá contemplar una variedad de frutas que puedan ser incluidas en la propuesta de ensalada, se debe considerar frutas base de producción permanente como: banano, manzana, uvas, y las de temporada que puedan ser incorporadas.

Según la CAPEIPI y la ASONARESE la preparación y venta de ensaladas de frutas para los años 2013 y 2014 tuvieron un crecimiento del 17.31% por lo que se proyecta estos valores para el año 2015, los cuales se pueden apreciar en la tabla No. 7 la oferta histórica del producto.

TABLA NO. 7 Oferta histórica de ensalada de frutas en el DM. Quito área urbana periodo 2013-2015

Año	Oferta de ensalada de frutas crecimiento del 17.31%
2013	1,367,809
2014	1,604,577
2015	1,882,329

Fuente: ASONARESE 2014
Elaborado por: La Autora

De los datos obtenidos de la oferta histórica de ensaladas de frutas en el DM. Quito área Urbana desde el año 2013 hasta el año 2015 es incremental, por lo que para el año 2013 se tuvo una oferta 1,367,809 de ensaladas de frutas. De igual forma para el 2015 se tiene 1, 882,329 unidades, lo cual determina que la oferta ha crecido y puede dar pasó a una empresa más.

Una vez determinada la oferta histórica y actual (2015) es necesario realizar la proyección de la misma con el objeto de conocer el número de unidades de ensaladas de fruta que se estima se ofertará en el año presente 2016 y en un futuro. Para la proyección de la oferta futura se utilizará la tasa promedio anual de crecimiento del 17.31%.

TABLA NO. 8 Proyección de la oferta de ensaladas de fruta para el periodo 2016-2020

Año	Oferta de ensalada de frutas crecimiento del 17.31%
2015	1,882,329
2016	2,208,160
2017	2,590,393
2018	3,038,790
2019	3,564,804
2020	4,181,872

Fuente: ASONARESE 2014 y Tabla No. 7
Elaborado por: La Autora

Como se puede apreciar para el 2016 la oferta será de aproximadamente 2, 208,160 ensaladas de fruta al año, se estima que para el 2020 la oferta proyectada

sea de 4'181,872 por lo cual la oferta también crecerá dependiendo del número de establecimientos gastronómicos que existan en este periodo de tiempo.

Para establecer la demanda potencial insatisfecha de ensaladas de fruta existente en el Mercado del DM Quito área Urbana, es importante señalar que el cliente que adquiere el producto al establecimiento lo puede realizar en varias combinaciones o con aderezos, esto podría afectar la demanda del producto.

La tabla No. 9 Se la elaboro basándose en la tabla No. 6 y en la tabla No. 8 para el período 2016-2020.

TABLA NO. 9 Proyección de la demanda potencial insatisfecha de ensalada de frutas en el DM. Quito periodo 2016-2020

Año	Demanda proyectada de Ensaladas de Frutas	Oferta proyectada de Ensalada de Frutas	Demanda insatisfecha proyectada de Ensalada de Frutas
2015	3,930,727	1,882,329	2,048,398
2016	4,286,563	2,208,160	2,078,403
2017	4,347,390	2,590,393	1,756,997
2018	4,409,079	3,038,790	1,370,290
2019	4,471,644	3,564,804	906,840
2020	4,535,097	4,181,872	353,225

Fuente: ASONARESE 2015 y Tabla No 6 y 8
Elaborado por: La Autora

Para esta investigación, la demanda insatisfecha existe para todos los años dentro del periodo identificado del proyecto. Señalando que la demanda es superior a la oferta.

De los datos obtenidos, potencialmente permite indicar que es factible la instalación de una empresa que oferte en su propuesta gastronómica ensalada de frutas y sus posibles variantes en el DM. Quito ya que existe sobre demanda.

Por lo que para el año 2016 la demanda potencial insatisfecha de ensaladas de fruta para el DM Quito área Urbana será de 2,078,403 unidades y para el

año 2020 será de 353,225 unidades, lo cual demuestra que existe la posibilidad del ingreso de una empresa adicional como ofertante.

Para la determinación de la muestra se diseñó el cuestionario de la encuesta **Anexo 1**, la misma que contiene la pregunta filtro número:

13. ¿Si un nuevo proveedor le ofertaría ensalada de frutas con todas las características que usted señala, le compraría el producto?

Si () No ()

En esta pregunta filtro se pretende determinar la aceptación de comprar el producto a la empresa propuesta.

Se aplicó un pilotaje de 10 encuestas para determinar si era comprensible la encuesta y para determinar la probabilidad de éxito y la de fracaso

Siendo p(x) la probabilidad de éxito de aceptar la compra al proveedor nuevo;
Y q(x) la probabilidad de fracaso de no aceptar comprar al proveedor nuevo;

Los resultados fueron:

$$P(x) = 9 \text{ resultados; } \frac{9}{10} = 0,90$$
$$Q(x) = 1 \text{ resultados; } 1/10 = 0,10$$

Una vez obtenida la probabilidad de éxito se determina que el universo de 1.100.674 habitantes a los cuales se les aplicará la encuesta para determinar la factibilidad de crear la empresa propuesta, para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + Ne^2}$$

N = Total de elementos que forman el universo investigado 1.100.674
 Z = De acuerdo con el nivel de confianza 1.96
 e = Porcentaje máximo que se estima debe variar la muestra con la población 0.05
 p = Porcentaje de variabilidad de la muestra (porción de éxitos) 90%
 q= Probabilidad de fracaso 10%
 n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1 * 1'100,674}{1,96^2 * 0,9 * 0,1 + 1'100,674 * 0,05^2}$$

$$n = 138.14$$

Elaborado por: La Autora

Se realizará la encuesta a 138 personas que habitan en la ciudad de Quito en el área urbana de acuerdo al resultado obtenido al aplicar la fórmula establecida en este tipo de estudios.

Las encuestas fueron realizadas a los habitantes del DM. Quito, ya que ellos son los que deciden la compra del producto, hay que señalar que las personas encuestadas serán los potenciales clientes de la empresa propuesta en este plan de negocios.

Para la tabulación se utilizó el Ms Excel.

2.1.3 Encuesta y Tabulación

Datos informativos sobre sector de residencia de los encuestados:

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Norte	78	57%
Centro	21	15%
Sur	28	20%
Periféricos	11	8%
TOTAL	138	100%

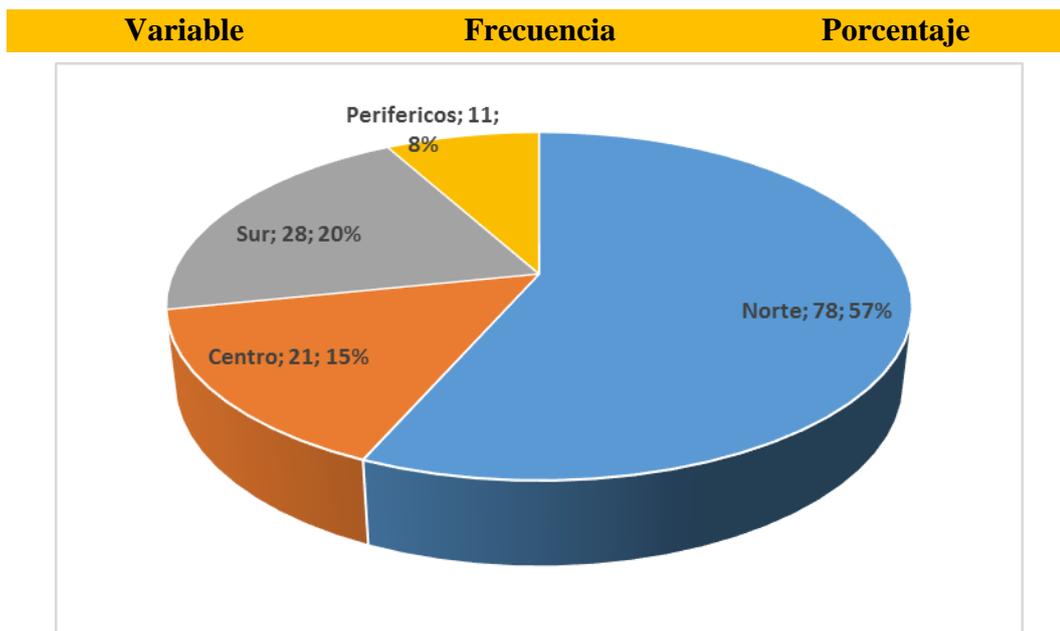


Figura Nro. 3 Sector de residencia del encuestado
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

De los encuestados el 57% tienen su domicilio en el norte de Quito, el 20% en el sur, el 15% en el centro de la ciudad y el 8% en las zonas periféricas.

Análisis Cualitativo:

Es importante para esta investigación tener la información de las personas que tienen su domicilio en diferentes partes de la ciudad, ya que permitirá tener mejor criterio de sus gustos y preferencias sobre el producto y también más adelante ver la preferencia del sitio donde se ubicaría la empresa geográficamente y si justificaría instalar un local en el sector periférico, claro está luego de que se realice un estudio de mercado que respalde la apertura de una sucursal.

Pregunta 1: ¿Consume Frutas como parte de su dieta alimenticia?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	138	100%
NO	0	0%
TOTAL	138	100%

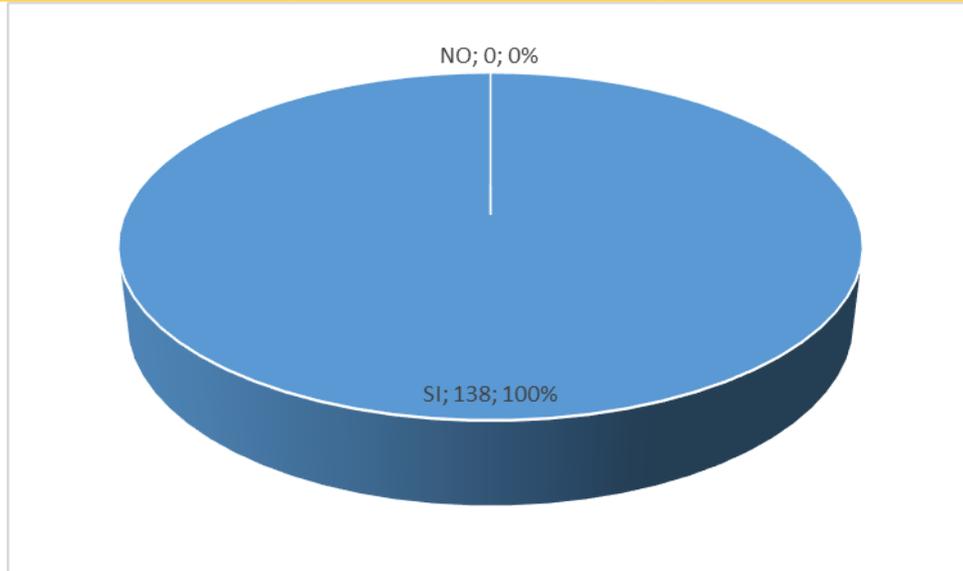


Figura Nro. 4 Consume frutas
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

De los encuestados el 100% contestó afirmativamente su consumo de frutas en su dieta alimenticia, no existe respuestas negativas.

Análisis Cualitativo:

El consumo de frutas en nuestro país está marcado por costumbre y tradición, debido a que cada región tiene abundante y variada producción de frutales, lo que permite a la población consumir en los diferentes meses del año frutas de temporada. Para el proyecto contribuye el hecho del consumo por parte de la población.

Pregunta 2: ¿Consume usted ensalada de frutas, fuera de su casa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	138	100%
NO	0	0%
TOTAL	138	100%

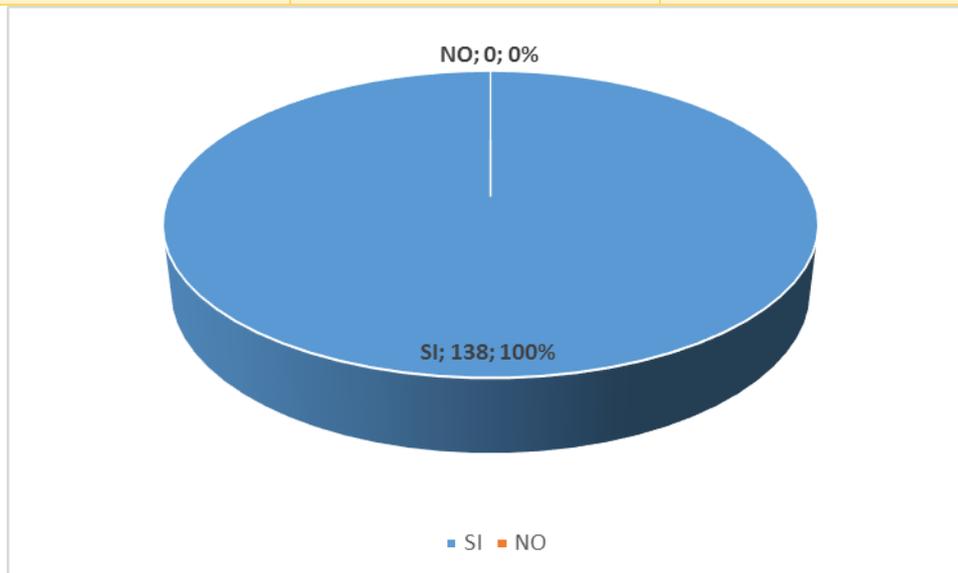


Figura Nro. 5 Consumo de ensalada de frutas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

De los encuestados el 100% si consume ensaladas de frutas.

Análisis Cualitativo:

El conocer que el total de las personas encuestadas consumen ensaladas de frutas favorece a la investigación, ya que estos aportaran con mayor información sobre sus gustos del producto, características y demás datos que permitan a la empresa diseñar el producto y sus servicios complementarios con mayor efectividad.

Pregunta 3: ¿En qué lugar consume ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Restaurantes	38	28%
Frutería	65	47%
Expendios Ambulantes	16	12%
En casa	19	14%
TOTAL	138	100%

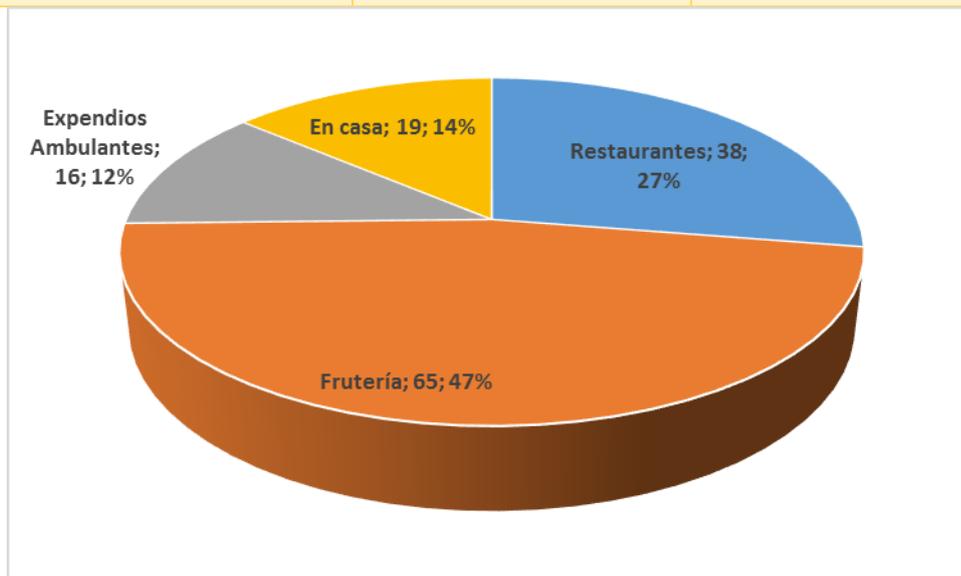


Figura Nro. 6 Lugar de consumo de ensalada de frutas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

De los encuestados el 47% señala que en una frutería, el 27% en restaurantes, el 14% en casa y el 12% Expendios ambulantes.

Análisis Cualitativo:

Se aprecia que el consumo de ensalada de frutas se lo realiza en un 86% fuera de casa, sea en restaurantes, fruterías o puestos ambulantes, lo que permite entender que este tipo de productos tiene una preferencia de consumo.

Pregunta 4: ¿Tiene algún lugar preferido para servirse una ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	73	53%
NO	65	47%
TOTAL	138	100%

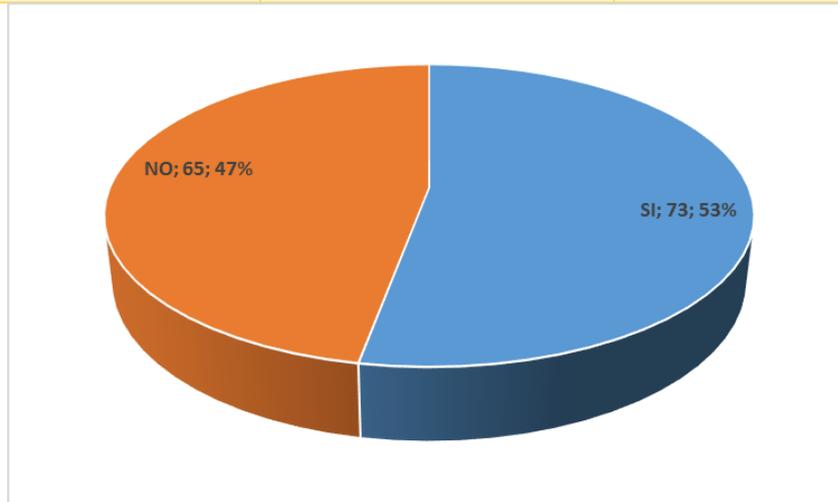


Figura Nro. 7 Lugar de consumo de la ensalada de frutas
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 53% de los encuestados manifiesta tener un lugar de preferencia de consumo de la ensalada de frutas, el 47% indica que no lo tiene, entre los lugares señalados por parte de las personas están: Frutería Monserrate, Ensaladas Monserrate, Míster Bagel, Evergren, expendios ambulantes, bares de colegios y universitarios y restaurantes.

Análisis Cualitativo:

El consumo de la ensalada de frutas por parte de los consumidores tiene una tendencia favorable a consumir en un sitio conocido, en cambio el resto de las personas no han definido un lugar específico debido a que es cuestión de gustos o preferencias de consumo, considerando que no existen muchos establecimientos que comercialicen el producto, por lo que lo harán donde encuentren al mismo sin preferencia alguna del sitio.

Pregunta 5: ¿Con que frecuencia consume ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	18	13%
Semanalmente	21	15%
Quincenalmente	22	16%
Mensualmente	77	56%
TOTAL	138	100%

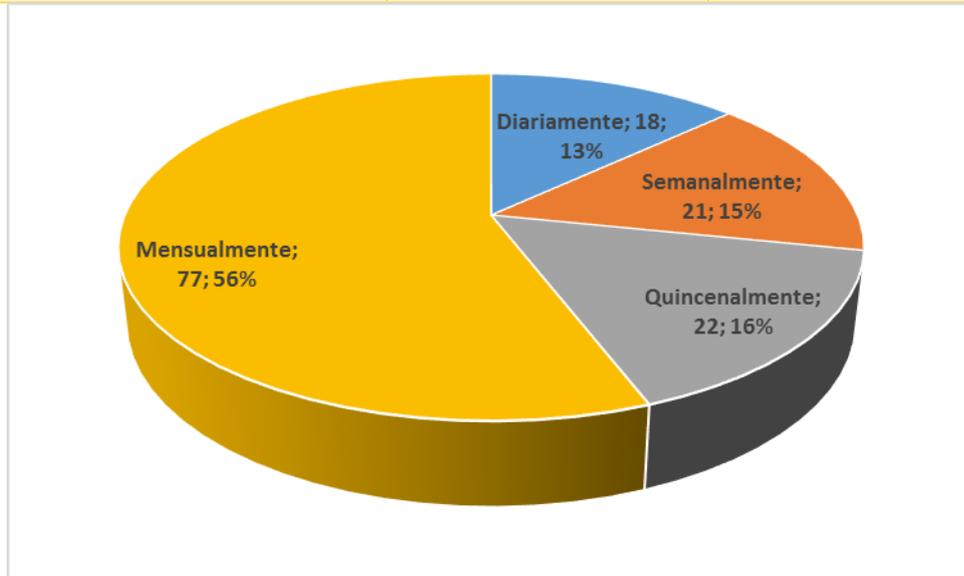


Figura Nro. 8 Frecuencia de consumo de la ensalada de frutas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 56% de los encuestados consumen ensalada de frutas mensualmente, el 22% quincenalmente, el 15% semanalmente y el 13% lo hace diariamente.

Análisis Cualitativo:

La empresa deben entender la frecuencia de consumo del producto, ya que esto afectara a la demanda del producto, por lo que la población tiene una alta tendencia a consumir mensualmente el producto, esto permitirá a determinar la planificación apropiada de la producción, logística, y demás recursos que demandará la empresa para poder cubrir la demanda.

Pregunta 6: ¿Cómo preferiría que le sirvan la ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Solo frutas	21	15%
Frutas con yogurt	9	7%
Frutas con leche condensada	6	4%
Frutas con helado	22	16%
Frutas con miel	11	8%
Frutas con crema	32	23%
Frutas con granola	18	13%
Frutas y Almíbar	19	14%
TOTAL	138	100%

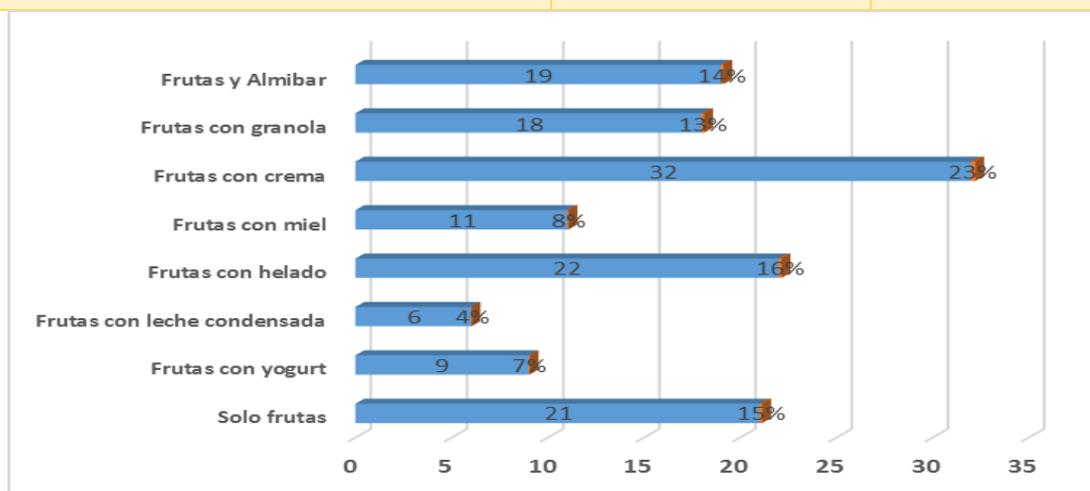


Figura Nro. 9 Como prefiere que le sirvan la ensalada de frutas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

En base a las encuestas realizadas obtenemos que el 23% elegir la ensalada de frutas con crema, el 16% frutas con helado, el 15% solo frutas, el 14% frutas y almíbar, el 13% frutas con granola, el 8% frutas con miel, el 7% frutas con yogurt, el 4% frutas con leche condensada.

Análisis Cualitativo:

La preferencia en el tipo de ensalada de frutas es con crema y con helado, siendo las más predominantes, es importante señalar que esta información permitirá a fortalecer la propuesta del producto en el menú que se proponga a los clientes de la frutería.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las frutas de su preferencia, para una ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Papaya, melón, sandía, uva, banano	24	17%
Banano, sandía, frutilla, manzana, piña	45	33%
Piña, papaya, kiwi, banano, sandía	22	16%
Papaya, mango, manzana, frutilla	31	22%
Papaya, banano, uvilla, durazno, uva	16	12%
TOTAL	138	100%

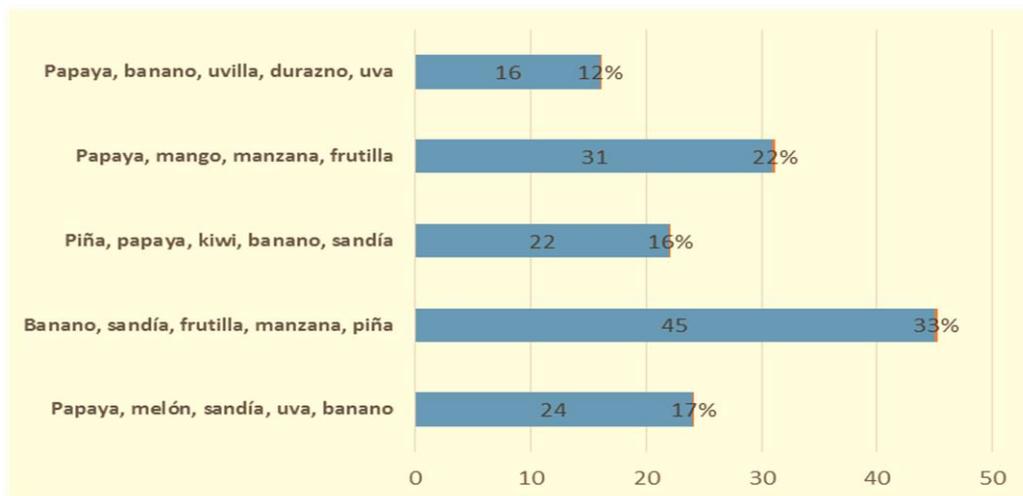


Figura Nro. 10 Preferencia en la combinación de frutas de la ensalada
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

Un porcentaje equivalente al 33% de los entrevistados selecciona como favorita la combinación banano, sandía, frutilla, manzana, piña, el 22% prefieren la combinación papaya, mango, manzana, frutilla, el 17% la combinación papaya, melón, sandía, uva, banano, el 16% piña, papaya, kiwi, banano, sandia.

Análisis Cualitativo:

Se debe contemplar estas combinaciones de frutas dentro de la propuesta del menú del producto de tal forma que sean las más recomendadas al cliente, sin descartar las de menor preferencia ya que pueden cubrir la demanda de los mismos.

Pregunta 8: ¿Qué porción le gustaría que tenga la ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
600 gramos	67	49%
400 gramos	49	36%
200 gramos	22	16%
TOTAL	138	100%

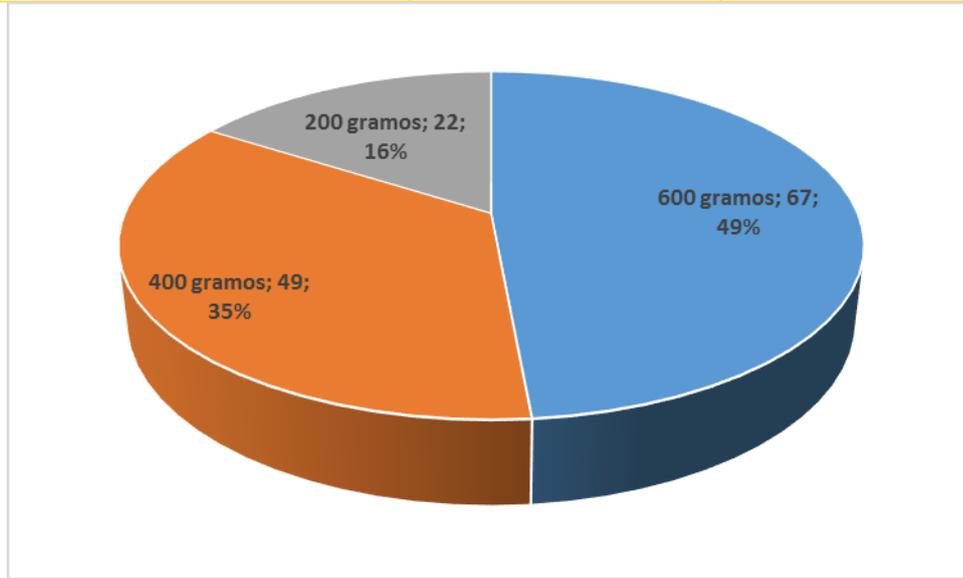


Figura Nro. 11 Porción de la ensalada de frutas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

La porción de 600 gramos, obtuvo un 49% de aceptación en los encuestados, un 35% escogen la de 400 gramos, y el 16% la de 200 gramos.

Análisis Cualitativo:

Es importante determinar el tamaño de la porción del producto considerando que el 84% prefieren sobre los 400 gramos, esta información permite definir la porción estándar que se servirá del producto al consumidor, de igual manera orienta la cantidad de fruta que deberá provisionarse para poder cubrir la producción que se genere por la demanda.

Pregunta 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas según su peso?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
600 gramos / \$ 4.50	58	42%
400 gramos / \$ 3.50	54	39%
200 gramos / \$ 2.50	26	19%
TOTAL	138	100%

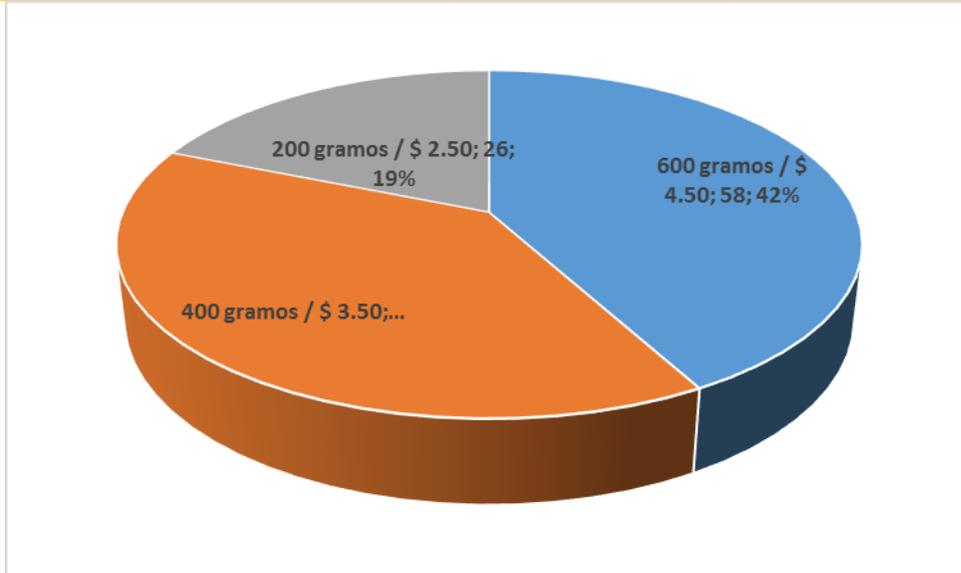


Figura Nro. 12 Cuánto está dispuesto a pagar por una ensalada de frutas
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 42% de los encuestados prefieren pagar por la porción de 600 gramos \$ 4,50, el 39% pagarían \$ 3,50 por la porción de 400 gramos y el 19% pagarían \$2,50 por la de 200 gramos.

Análisis Cualitativo:

El precio promedio estimado que pagaría el consumidor por la porción de 600 gramos será de 4,50 dólares, esto permite considerar un precio referencial del producto que el mercado estaría dispuesto a pagar por el producto, se consideran los otros valores por el tipo de porción como referenciales y que ayudaran en el establecimiento del costo del producto y su precio al público en general.

Pregunta 10: ¿Cuánto ha pagado Usted por una ensalada de frutas en un establecimiento?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1,5 dólares	21	15%
2,5 dólares	28	20%
3,5 dólares	53	38%
Sobre 3,5 dólares	36	26%
TOTAL	138	100%

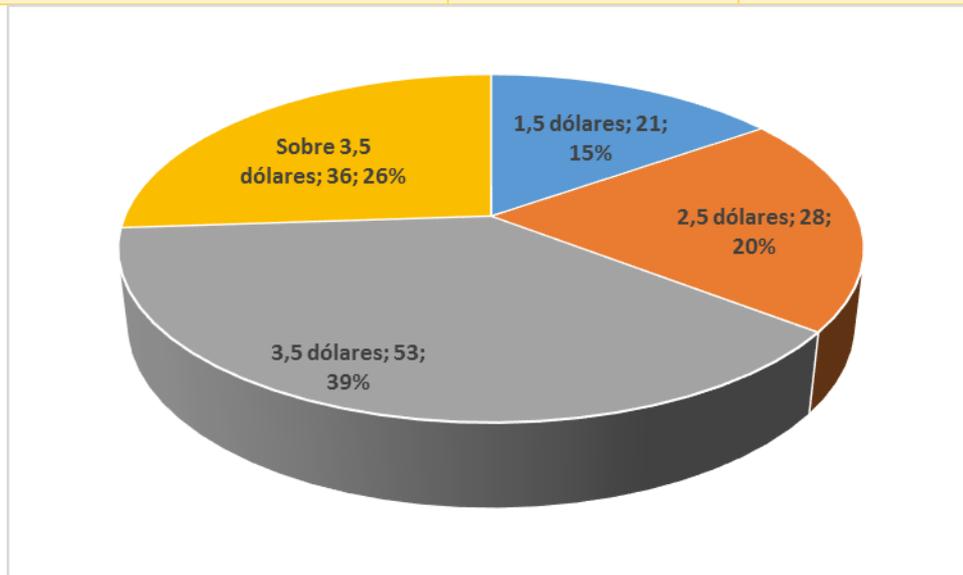


Figura Nro. 13 Cuánto ha pagado por una ensalada de frutas
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

3,5 dólares han pagado el 39% de los consultados, el 26% ha pagado sobre los 3,5 dólares, el 20% ha pagado 2,5 dólares, el 15% ha pagado 1,5 dólares.

Análisis Cualitativo:

El precio que ha pagado el consumidor del producto estaría entre y sobre los 3,5 dólares por una ensalada de frutas, valor referencial en el cual el consumidor ya ha pagado por adquirirlo en el mercado actual, la empresa deberá ajustar sus costos y precio a este tipo de parámetro considerando una rentabilidad conveniente.

Pregunta 11: ¿Cómo califica las características que requiere un establecimiento de ensaladas de frutas, la calificación es de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante?

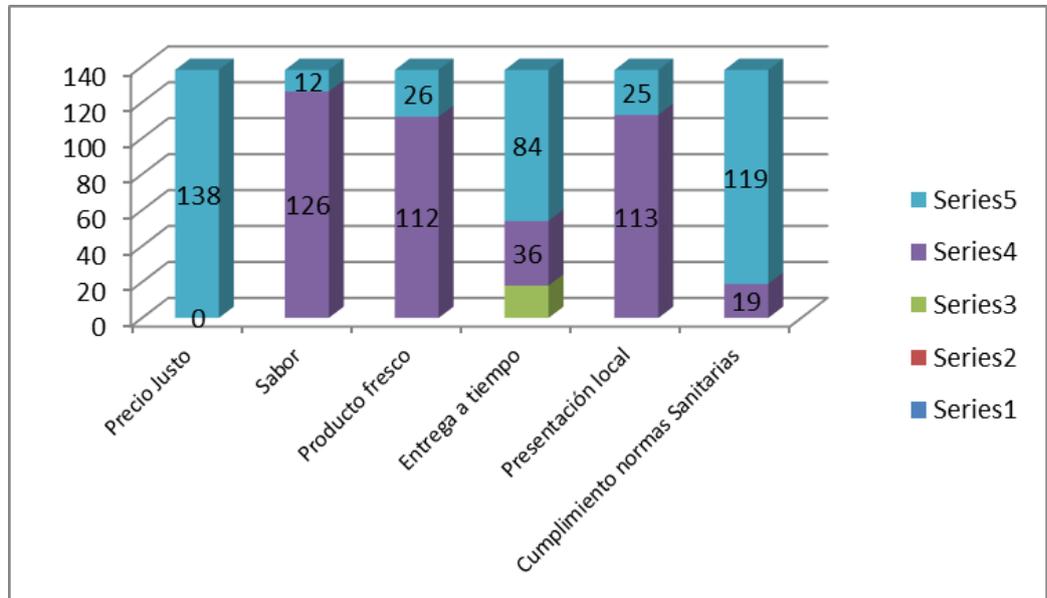


Figura Nro. 14 Calificación de criterios del establecimiento
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 100% de los encuestado establecen que la característica de precio justo es más importante, el 91% considera importante el sabor, el 81% considera el producto fresco, el 60% la entrega a tiempo como importante, el 81% considera como importante la presentación del local, el 86% considera muy importante el cumplimiento de normas sanitarias.

Análisis Cualitativo:

Los factores de éxito de la empresa serán el precio justo, el sabor, frescura, presentación del local y cumplir las normas sanitarias, esto debe considerar la empresa en su propuesta de valor hacia el cliente definiendo sus procesos, promoción, comunicación empresarial entre los más relevantes en función de los mismos.

Pregunta 12: ¿Si un nuevo proveedor le ofertaría ensalada de frutas con todas las características que usted señala, le compraría el producto?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	122	88%
NO	16	12%
TOTAL	138	100%

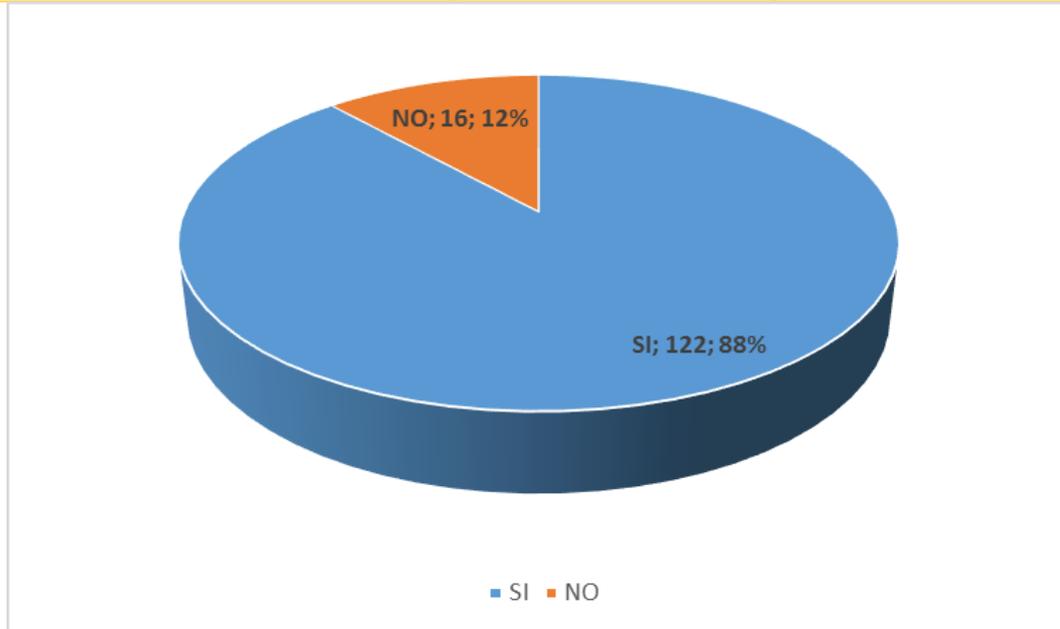


Figura Nro. 15 Elección de compra del producto
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 88% de los encuestados considera que de existir el proveedor que cumpla con sus requerimientos si acudiría a comprar el producto ahí. El 12% no lo haría ya que tienen una relación permanente con otro proveedor o simplemente no están interesados.

Análisis Cualitativo:

Es alto el porcentaje de los encuestados que si se acudirían al nuevo establecimiento por lo que la demanda sería favorable a los intereses de la nueva empresa.

Pregunta 13: ¿En qué lugar de la ciudad quisiera que este ubicada la frutería para su fácil acceso?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sur	25	18%
Centro	11	8%
Centro norte	64	46%
Norte	38	28%
TOTAL	138	100%

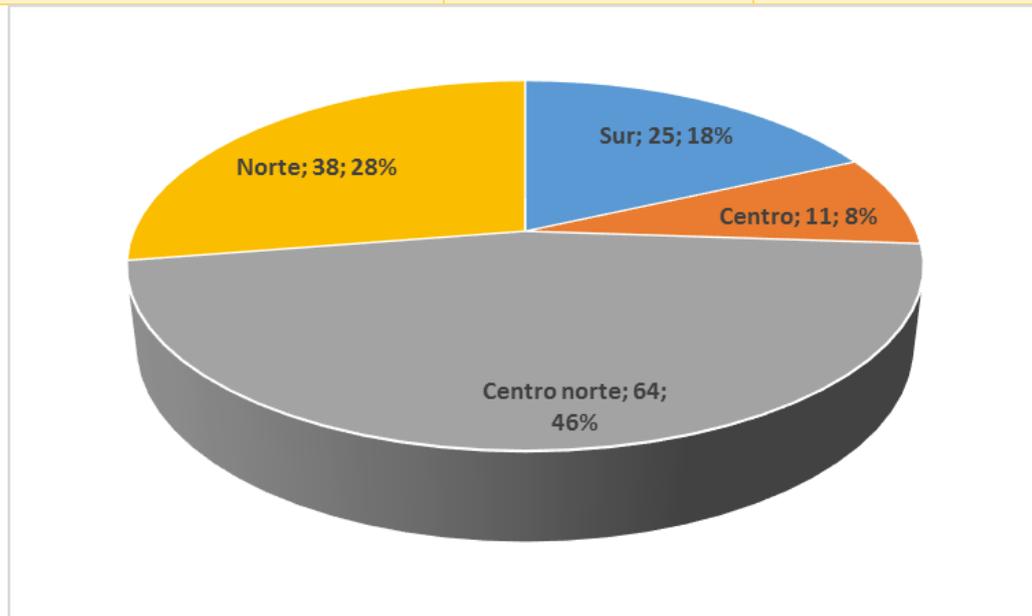


Figura Nro. 16 Ubicación frutería
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El establecimiento debería escoger como residencia al centro norte ya que en el sondeo realizado, el 46% les gustaría este sector de la ciudad, el 28% en el norte de la ciudad, el 18% en el sur, el 8% en el centro.

Análisis Cualitativo:

Es importante señalar que el consumidor prefiere que el establecimiento de expendio del producto se encuentre en el centro norte de la ciudad, esto guiara al estudio de la localización donde se definirá el sitio más apropiado para el inicio de las operaciones y que este cercana al cliente.

Pregunta 14: ¿A qué hora prefiere consumir la ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	17	12%
Mediodía	79	57%
Tarde	31	22%
Noche	11	8%
TOTAL	138	100%

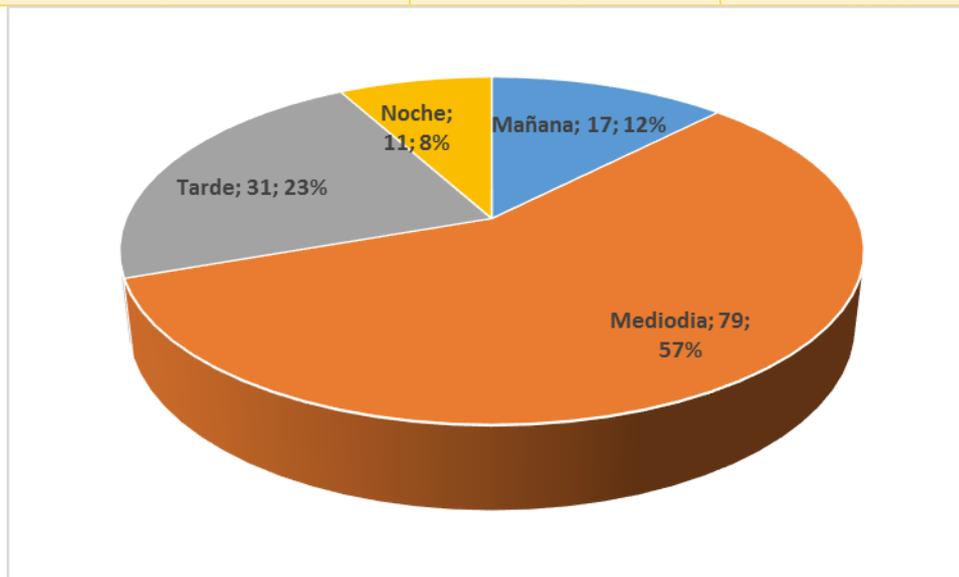


Figura Nro. 17 Horario de consumo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 57% de los encuestados les gustaría consumir el producto al mediodía, el 23% en la tarde, e 12% en la mañana, el 8% en la noche.

Análisis Cualitativo:

El horario de consumo más relevante es el medio día y en menor proporción el de la tarde, esto permite a la empresa considerar sus horarios de atención al cliente.

Pregunta 15: ¿Por qué medios le gustaría conocer las actividades y promociones del establecimiento?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	11	8%
Volantes	29	21%
Página web	28	20%
Radio	25	18%
Aplicación Redes sociales	45	33%
TOTAL	138	100%

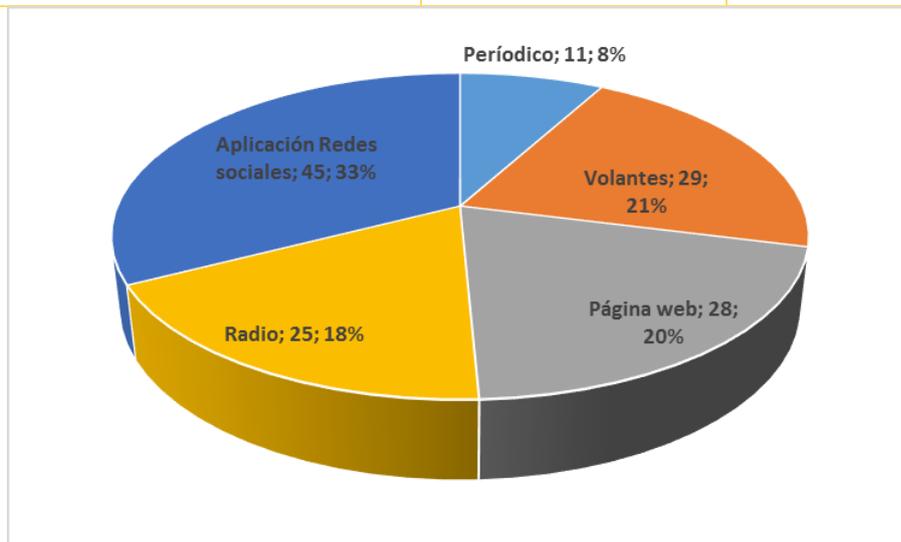


Figura Nro. 18 Por qué medio de comunicación quisiera conocer frutería
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 33% de los encuestados les gustaría tomar conocimiento de la empresa a través de redes sociales, el 21% a través de volantes, el 20% a través de la página web o correo electrónico, 18% por medio de cuñas radiales, el 8% a través del periódico.

Análisis Cualitativo:

Los medios de comunicación que utilice la empresa serán los que permita al consumidor estar tempranamente y correctamente informado para saber de la propuesta de la empresa, por lo cual debe considerar las redes sociales como el Facebook, y la entrega de volantes informativos como medios de comunicación más aceptados por el consumidor.

Pregunta 16: ¿Usted como cliente ¿qué servicios adicionales le gustaría que se le brinde?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Servicio para llevar	39	28%
Servicio exprés para instituciones	54	33%
Servicio a domicilio	45	39%
TOTAL	138	100%

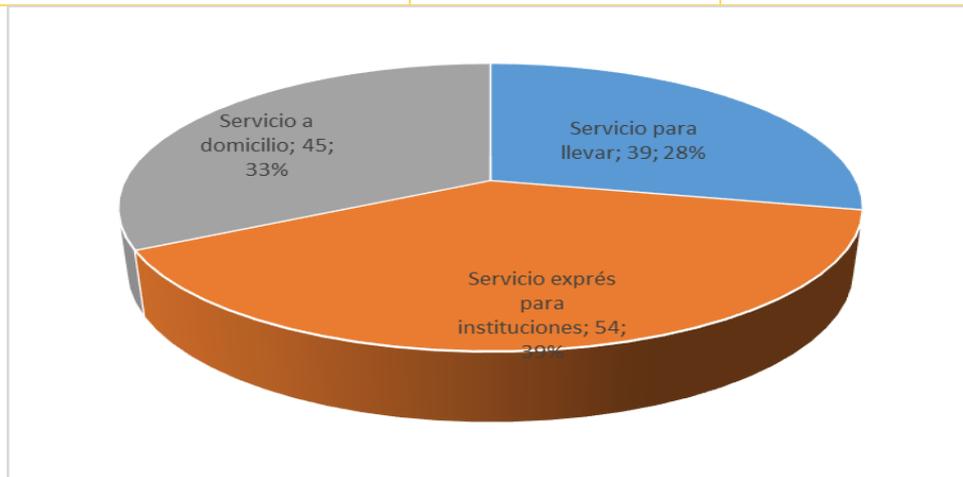


Figura Nro. 19 Servicios complementarios
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 54% de los encuestados les gustaría que exista servicio exprés para instituciones, el 33% el servicio a domicilio, el 28% servicio para llevar.

Análisis Cualitativo:

Por ser un producto de fácil manipulación la entrega del producto en el sitio de trabajo se lo puede incorporar, al igual que la entrega a domicilio, esto permitirá cubrir más mercado y generar estrategias de distribución mejor definidas.

Pregunta 17: ¿Qué promociones le gustaría que se le brinde al comprar una ensalada de frutas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Martes 2x1	36	26%
Ofertas en días especiales	43	31%
Descuentos por volumen	14	10%
Promociones tarjetas de crédito	45	33%
TOTAL	138	100%



Figura Nro. 20 Tipo de Promociones
 Fuente: Encuesta
 Elaborado por: La Autora

Análisis Cuantitativo:

El 33% de los encuestados les gustaría que existan promociones por el tipo de tarjeta de crédito, el 31% ofertas en días especiales, el 26% martes 2 x 1, el 10% descuentos por volumen.

Análisis Cualitativo:

Se debe considerar las propuestas de promociones que el cliente considera atractivas, por lo que se debe realizar un acercamiento a las tarjetas de crédito para utilizarlas como medio de pago y promoción a los tarjetahabientes, será importante manejar los días de la semana con una oferta según el día y por tipo de producto.

2.1.4 Necesidades que cubre

La Frutería como giro del negocio básicamente elaborará y comercializará platos naturales como son: ensalada de frutas en sus diferentes combinaciones como producto principal, jugos y batidos de frutas como productos alternativos y como complementarios variedad de postres.

Entendiéndose que el tipo de consumidores que se enfoca este plan de negocios son los habitantes de la ciudad de Quito que buscan alternativas naturales de alimentación basada en frutas en establecimientos especializados en este tipo de alimentos. De esta forma la empresa cubrirá una necesidad alimentaria de los consumidores que buscan alimentos saludables, con una preparación que cumplan todos los parámetros gastronómicos y sanitarios de forma individual, grupal o familiar.

Según este antecedente las necesidades que cubriría serían las siguientes:

- Alimentación: la ensalada de frutas la adquieren para uso individual o familiar como plato principal o como postre.
- Apoyo a su salud: las frutas proporcionan nutrientes para el ser humano, fortaleciendo su dieta y generando valor nutricional para el que los consume.

2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

A continuación se detalla las particularidades del producto

2.2.1 Especificación del Producto

El producto es la ensalada de frutas en sus diferentes combinaciones y tendrá los siguientes atributos:

Intrínsecos: Elaborados con frutas frescas de alta calidad, Manipulación de alimentos con la aplicación de normas higiénicas regidas por el Ministerio de Salud.

Extrínsecos: Ensaladas de frutas con alternativas como helados, yogurt, crema, jaleas, almibares y otros aderezos; presentación recipiente de acero inoxidable.

Su consumo final será individual, familiar o grupal, atendiendo sus variantes en la combinación de la fruta y sus acompañantes.

2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona

Los principales aspectos innovadores del producto ensalada de frutas serán los siguientes:

- Las frutas serán nacionales e importadas que tengan certificaciones fitosanitarias y orgánicas nacionales e internacionales.
- Existirán de dos a tres tipos de porciones que permitan al cliente elegir según su precio o apetito.
- El cliente podrá elegir el tipo de frutas que desee en su ensalada.
- Los aderezos serán de buena calidad y variados de preferencia elaborados en la misma frutería de características naturales.
- Se incorporaran buenas prácticas en manipulación de alimentos y por las normas higiénicas.
- Se mantendrá la cadena de frio desde el proveedor hasta la elaboración del producto.
- Se incorporará el servicio de entrega a domicilio.

2.2.3 Presentación del Producto

La presentación del producto depende del tamaño de la porción, tipo de frutas y aderezos que elija el cliente es así que se ha considerada las siguientes:

- Porción de 600 gramos en recipiente de acero inoxidable con variedad de frutas
- Porción de 600 gramos en recipiente de acero inoxidable con variedad de frutas y aderezos.
- Porción de 600 gramos en recipiente de acero inoxidable con variedad de frutas y acompañantes.
- Porción de 400 gramos en recipiente de acero inoxidable con variedad de frutas
- Porción de 400 gramos en recipiente de acero inoxidable con variedad de frutas y aderezos.
- Porción de 400 gramos en recipiente de acero inoxidable con variedad de frutas y acompañantes.

Según la encuesta realizada, los consumidores prefieren las presentaciones de 600 y 400 gramos. De lo señalado, la presentación con mayor entrega será la de 600 gramos con las variantes que el cliente elija.

2.2.4 Precio del producto o Servicio

El precio en la ciudad de Quito varía dependiendo de la oferta que exista en el mercado y también de la propuesta de los principales establecimientos.

Según la (ASONARESE, Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador, 2015) el precio de la ensalada de frutas con variantes ha tenido el siguiente comportamiento en los últimos 5 años.

TABLA NO. 10 Precio referencial de la ensalada de frutas periodo 2011 - 2015

Años	USD / Porción 300 GR.
2011	1.90
2012	2.25
2013	2.80
2014	3.15
2015	3.50

Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador
Elaborado por: La Autora

De los datos presentados el precio histórico de una ensalada de frutas en la ciudad de Quito ha variado desde el año 2011 con un precio de 1,90 USD por porción y ha llegado al 2015 con un precio promedio de 3,50 USD porción de 600 gramos, por lo que se puede concluir que el precio de la ensalada de frutas en la ciudad de Quito ha tenido variaciones incrementales cada año.

Según la figura No. 12 el cliente estará dispuesto a pagar 4,50 Dólares por una porción de ensalada de frutas de 600 gramos y de 400 gramos 3.50 dólares.

Para el propósito del plan de negocios se tendrá como referencia este precio de 4,50 dólares, una vez efectuado el estudio financiero se tendrá el costo unitario por 600 y de 400 gramos el precio referencial 3,5 dólares, pudiendo establecer una rentabilidad apropiada para definir el precio final al consumidor.

2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará (Canales de Comunicación)

El propósito general de la promoción en las ventas como la de cualquier otra actividad de la mercadotecnia es incrementar las mismas, su resultado específico dependerá de cómo se emplea, a quién se dirige y como se la ejecuta. A través de las actividades promocionales, es como la frutería se comunicará directamente con los clientes actuales y consumidores potenciales. La promoción es esencialmente un intento de influir en el público para generar la compra.

La estrategia promocional de la frutería será:

- Ofertas de 2 x 1 los días martes en determinados productos, esto permitirá asociar campañas de comidas rápidas por comida saludable.
- Promociones cada día de determinada variación de la ensalada con un complemento.
- Promociones por tipo de tarjeta de crédito
- Generación de combos entre productos
- Entrega de un producto a la persona que acude a la frutería y que cumple años.
- Descuento para compras por volumen

Estas promociones se las realizarán en la etapa de introducción y crecimiento, esto se hará para promover la marca enfocando a la calidad de la materia prima y su origen orgánico.

Se difundirá la empresa y sus promociones en el radio Canela ya que es el medio sugerido por los encuestados y a través de las redes sociales para conocer la propuesta de la empresa, eso no quiere decir que otros medios no se utilizaran como vallas y volantes, si se los utilizara pero en menor cantidad y fuerza.

2.2.6 Sistema de distribución a utilizar (Canales de distribución)

La estrategia de administración del canal de distribución a través del cual la propiedad de los productos se transfiere desde la empresa a los locales del comprador o del cliente final.

El sistema de distribución será directo, es decir del productor al consumidor final, en el establecimiento de la frutería.

2.2.7 Seguimiento de Clientes

En la introducción del producto prevé realizar evaluaciones en sitio, es decir por la orden de compra por parte de los clientes, se aplicará aleatoriamente una encuesta para determinar la decisión de compra y validar el producto.

Durante el desarrollo e incremento de clientes se debe realizar el respectivo seguimiento, a través, de encuestas de satisfacción al consumidor final del producto.

Como sistema posventa, se solicitará los correos electrónicos de los clientes para posterior envío de información publicitaria y promocional.

Se utilizarán las redes sociales donde se informará al público del producto, actividades, y existirá un sitio para evaluación del servicio en el establecimiento.

Con esta información se puede realizar la actividad de posventa, la cual interactuará con el cliente a través del teléfono, internet o personalmente para ver opciones de ventas y retroalimentación por el producto y servicio.

2.2.8 Especificar mercados alternativos

El mercado alternativo del producto pueden ser otros sitios geográficos cercanos a la zona como es: Cumbayá, San Rafael.

También se puede generar ensalada de frutas en envases herméticos para ser comercializados en bares de colegios, universidades, micro mercados.

2.3 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA

2.3.1 Descripción de la competencia

Los competidores directos de la futura frutería son la empresa Monserrate, Mister Bagel, Natura Gourmet, La Quindiana, Menú Express, Evergreen y los comerciantes informales ya que lo hacen en expendios pequeños o en la vía pública.

Se describe a los principales competidores de la potencial empresa como son Monserrate, Mister Bagel, Menú Express, y los informales que tienen establecimientos fijos pequeños y los que ocupan el espacio público.

A continuación se representa la descripción de la competencia en la tabla No. 11 que describe la competencia:

TABLA NO. 11 Descripción de la Competencia

Aspectos	Monserrate
¿A quién le vende?	Todo tipo de clientes
¿Qué es lo que vende?	Ensalada de frutas, postres, jugos, platos a la carta, varios
¿A qué precio?	Ensalada 3,45 dólares
¿Cómo se comunica con sus clientes?	No tiene un canal de comunicación, clientes la promocionan, locales distintivos
¿Cómo llega a sus clientes	No usa servicio a domicilio
Aspectos	Míster Bagel
¿A quién le vende?	Todo tipo de clientes
¿Qué es lo que vende?	Ensalada de frutas, postres, jugos, platos a la carta, varios
¿A qué precio?	Ensalada 4,50 dólares
¿Cómo se comunica con sus clientes?	Redes sociales
¿Cómo llega a sus clientes	No usa servicio a domicilio
Aspectos	Menú Express
¿A quién le vende?	Todo tipo de clientes
¿Qué es lo que vende?	Ensalada de frutas, postres, menú especializado
¿A qué precio?	Ensalada 6,50 dólares
¿Cómo se comunica con sus clientes?	Redes sociales Correo electrónico

Aspectos	Monserate
	Publicidad impresa (volantes) Periódicos
¿Cómo llega a sus clientes	Usa servicio a domicilio
Aspectos	Informales
¿A quién le vende?	Todo tipo de clientes
¿Qué es lo que vende?	Ensalada de frutas
¿A qué precio?	Ensalada 2,50 dólares
¿Cómo se comunica con sus clientes?	Directa en su local o en la calle
¿Cómo llega a sus clientes	Directo

Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador y observación directa
Elaborado por: La Autora

El líder de mercado es la Frutería Monserate la cual tiene su canal directo con varios establecimientos ubicados en los centros comerciales y en determinadas sucursales, su marca es altamente posicionada y un menú permanentemente actualizado, por lo que el modelo de negocio es exitoso.

2.3.2 Definición de puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio

La competencia mantiene como sus fortalezas las siguientes:

- Logística de distribución: directo al cliente.
- Sistema de producción: Esta estandarizado y mecanizado algunos procesos, atiende altos niveles de pedidos en corto tiempo.
- Variedad: en la presentación del producto, y subproductos en base a frutas y complementos.
- Marca establecida: marca Monserate, Mister Bagel, Menú Express posicionada en el mercado.
- Stock permanente: tienen acuerdos comerciales con proveedores de fruta nacionales e importadores que proveen permanentemente fruta, fruta de estación, insumos y empaques.
- Fuerza de ventas: tienen personal en cada local que impulsan el consumo y orientan al consumidor con una elección efectiva.

- Tecnología: Utilizan cadena de frío para la preservación de la frescura de las frutas, utilizan equipos y maquinaria para preparar la fruta y su corte
- Infraestructura: los locales son arrendados en su mayoría y en algunos casos son propios, su diseño interior está en función del tráfico y de las mesas, tienen áreas de cuartos fríos, procesamiento, preparación de órdenes y counter de atención y cobro.

Los puntos débiles de la competencia son:

- Producto un poco costoso
- Raciones pequeñas
- Poca variedad de fruta en las porciones
- No existen promociones que incentiven el consumo
- Cobran en efectivo, no aceptan tarjetas de crédito o débito.

2.4 COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS

2.4.1 Determinación de costos variables

Se establecen como costos variables a los siguientes:

- Tipo de frutas
- Jaleas
- Crema de leche
- Almíbar
- Fundas de empaque
- Sueldos de personal de preparación y horas extras
- Energía
- Insumos
- Pago de servicios (agua, luz, teléfono, internet)

2.4.2 Determinación de Costos Fijos

Los siguientes rubros quedan establecidos como costos fijos del producto:

- Depreciación de equipos y maquinarias
- Salarios del personal de ventas y administrativos
- Sueldos de personal de seguridad
- Sueldos accionistas
- Depreciación vehículos. Motos entrega a domicilio
- Depreciaciones de instalaciones y adecuaciones

2.4.3 Determinación de costo total del producto o servicio

El producto aproximadamente ascenderá a un precio de 1,33 USD la porción de 600 gramos con crema, con aderezo 1,44 USD y con aderezo y helado 1,92 USD; y la de 400 gramos se establece a 0,95 USD con crema, con aderezo 1.07 USD y con aderezo y helado 1.55 USD; entonces el porcentaje para los costos variables asciende a un 55% y el porcentaje para los costos fijos será de un 45%, lo que dará como resultado el equivalente al costo de producción unitario.

2.4.4 Comparación con los precios de la competencia y explicar en que se basan las diferencias, argumentar precio fijado

Los precios de los principales competidores varían entre ellos, por ejemplo:

De la información obtenida en el levantamiento de la encuesta los principales competidores manejan un precio entre 3,50 a 4,50 dólares la porción de 600 gramos., con aderezos o jaleas.

El valor del producto tiene un margen de ganancia entre el 30% al 50% de los insumos requeridos.

El método de cálculo del precio del producto, estará basado en el precio establecido en el mercado, por tal razón la empresa tiene que cumplir los estándares de calidad de una ensalada de frutas, de no cumplir estos estándares la empresa no será eficiente y no permanecerá mucho tiempo en el mercado, por efecto de esto los costos de producción subirán y la rentabilidad de la empresa disminuirá sustancialmente afectando la calidad del producto.

CAPÍTULO III

ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

3.1.1 Descripción de proceso de transformación

“Frutikas Freskas” frutería objeto de este Plan de negocios, implementará procesos productivos y de soporte, lo que va permitir consolidar el modelo de gestión de la microempresa. El siguiente gráfico nos presenta el mapa de procesos de la organización, donde consta la esquematización de los procesos que se establece para la frutería, procesos gobernantes, agregadores de valor y de soporte:



Figura Nro. 21 Mapa de procesos de la Frutería
Fuente: Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador y observación directa
Elaborado por: La Autora

Se presenta a continuación la descripción del mapa de procesos de la frutería:

Procesos gobernantes:

Este proceso, en el que lideran las máximas autoridades o es la Gerencia Máxima de la organización y son los directores de estrategia y control de gestión:

- **Direccionamiento estratégico**

Su meta es la consecución de objetivos, por lo que, se debe crear un plan estratégico, que le permitirá construir y establecer un mercado estable, se desprende de este la generación de planes operativos de la empresa, que orientará a la misma a la consecución de los objetivos trazados.

- **Control de gestión**

La constante supervisión al cumplimiento de la gestión estratégica, la gestión operativa, los procesos y las actividades financieras, serán parte de este control además de evaluar lo apropiado o inapropiado de la gestión deberá emitir los correctivos pertinentes para así alcanzar los objetivos de la frutería.

Procesos Agregadores de Valor:

La producción es la razón de ser de este negocio, son los procesos agregadores de valor los que permiten elaborar los productos y servicios, además de cuidar eficazmente la relación con el cliente, desarrollando una continua mejoría en esta relación y permitiendo crear un vínculo en beneficio a los requerimientos del cliente.

- **Logística interna**

Proveer de los insumos y recursos requeridos por el proceso de producción y los demás procesos, para de esta forma transformarlos en los productos o servicios. Existirá una relación directa con los proveedores, generará las órdenes de compra y recepción de los insumos bajo parámetros de calidad.

- **Producción**

Una vez entregada la fruta se deberá procesar a fin de obtener el producto final como son los diferentes tipos de ensaladas de frutas, que son requeridos por el cliente, describimos a continuación algunas de sus principales actividades:

- **Obtener insumos:** se receipta el pedido, se define el tipo de ensalada que se va preparar, determinar el tipo de componentes de la ensalada, Se selecciona el tipo de frutas y aderezos.
- **Trozado:** Trozar las frutas que requieran de este proceso, conservando cortes uniformes y Obtener frutas que no requieran trozado.
- **Armado de la ensalada:** una vez trozado y obtenido las frutas y aderezos seleccionados por tipo de ensalada se procede armar la ensalada según receta y diseño y se la entrega al dependiente.
- **Empacado:** en caso de ser para llevar, se procederá armarla ensalada en un empaque especial para llevar.

- **Atención al cliente**

Recibe al cliente en el restaurante, entrega menú o hace referencia al mismo, orienta al cliente en su selección, toma pedido, da el pedido a

producción, y entrega la orden al cliente, procesa el pago y adecua y limpia la zona de las mesas.

- **Gestión de Marketing**

Tramitará la investigación de mercado, el plan estratégico de marketing, los servicios postventa y evaluará la calidad del producto con el cliente.

Procesos de soporte:

La oportuna obtención de productos y servicios es gestionada por los procesos de soporte, quienes viabilizan los recursos y proveen de información, materiales, e insumos para que el proceso agregador de valor obtenga lo requerido o solicitado por el cliente.

- **Gestión Contable**

Los flujos de capital y su correcta administración estarán dentro de este proceso quienes se encargarán además del proceso contable, asignación de presupuesto, pagos varios, cobros y tributaciones fiscales entre otras actividades inherentes a esta gestión.

- **Gestión Administrativa**

Esta área es encargada de las actividades de talento humano, seguridad, limpieza del local, transporte, trámites municipales y estatales, gestiona además el mantenimiento de equipos, máquinas y muebles, su reporte es directo hacia el gerente general.

- **Gestión de inventarios**

Será quién custodie la bodega, debiendo mantener el control adecuado de los suministros que se realicen al proceso productivo, además de efectuar los controles de calidad al momento de recibir la mercadería por

parte del proveedor, otra de sus responsabilidades es el mantenimiento y administración de la cadena de frío.

Es importante determinar el proceso de atención en la frutería para un pedido que generen los clientes. Para esto es necesario levantar su flujo.

Para describir el proceso del servicio, se presenta el flujo del servicio de la frutería en la figura No. 22.

En este flujo se ha considerado las siguientes fases que son parte del servicio que se proporcionara en la frutería:

- Recepción del pedido
- Preparación de la orden
- Entrega del pedido
- Cobro del pedido

Se ha considerado para este flujo del servicio de la frutería los siguientes roles, es decir el personal que es parte del proceso:

- Polifuncional
- Auxiliar de cocina
- Cajero

En el flujo se presenta la descripción de las actividades desde el ingreso del cliente al establecimiento hasta el pago y cancelación del pedido.

Cabe indicar que este flujo es para una orden, el cual seguirá siendo el mismo conforme aumente la capacidad del proceso en atender más de una orden a la vez

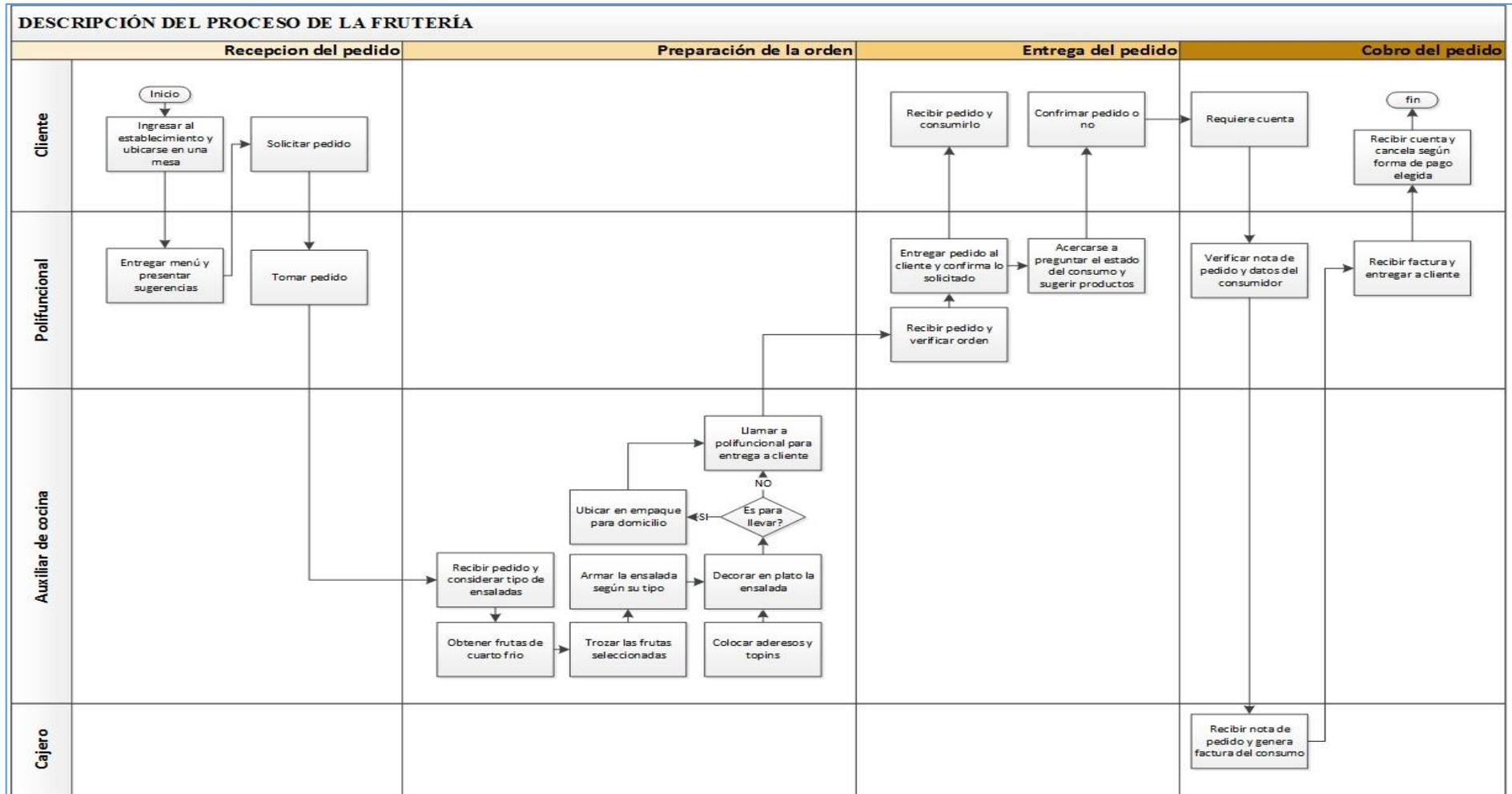


Figura Nro. 22 Flujo del servicio de la Frutería
Elaborado por: La Autora

A continuación se presenta el proceso de atención al cliente y el proceso de producción de una orden de ensalada de frutas:

TABLA NO. 12 Flujo del Proceso de Atención al Cliente en Pedido

Ord	Actividades	Responsable	Ope.	Cont	Dec.	Alma.	min
							
1	Recibir al cliente saludándole cordialmente	Polifuncional	X				0.5
2	Guiarlo a una mesa según el gusto del cliente	Polifuncional	X				0.5
3	Entregar el menú y recomendar opciones	Polifuncional	X				0.5
4	Recibir el pedido del cliente y registrarlo en la nota de pedido	Polifuncional	X				0.5
5	Entregar pedido a producción	Polifuncional	X				0.5
6	Recibir producto y verificar si concuerda con el pedido requerido	Polifuncional	X				0.5
7	Juntar menaje para acompañar pedido	Polifuncional	X				0.5
8	Entregar pedido ratificando orden del pedido	Polifuncional	X				0.5
9	Acercarse a la mesa del cliente para evaluar el estado del pedido y sugerir opciones.	Polifuncional	X				0.5
10	Acercarse al cliente por pedido de pago	Polifuncional	X				0.5
11	Preguntar opciones de pago	Polifuncional	X				0.5
12	Procesar pago	Polifuncional	X				1.5
13	Entregar factura y cobrar	Polifuncional	X				0.5
14	Agradecer al cliente por la visita e invitarle a regresar	Polifuncional	X				0.5

Ord	Actividades	Responsable	Ope.	Cont.	Dec.	Alma.	min	
								
15	Retirar y limpiar la mesa	Polifuncional	X				1	
16	Acomodar mesa	Polifuncional	X				1	
TIEMPO DE CICLO							Min. Por orden	10

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La Autora

TABLA NO. 13 Flujo del Proceso de Producción de una Orden

Ord	Actividades	Responsable	Ope.	Cont.	Dec.	Alma	Seg
							
1	Recibir nota de pedido	Polifuncional	X				18
2	Verificar tipo de ensalada solicitada	Auxiliar de cocina		X			12
3	Dirigirse a cuarto frio	Auxiliar de cocina	X				12
4	Retirar tipo de frutas que son parte de la orden	Auxiliar de cocina	X				24
5	Limpiar frutas enteras	Auxiliar de cocina	X				30
6	Trozar frutas que son requeridas	Auxiliar de cocina	X				30
7	Verificar si pedido es a domicilio	Auxiliar de cocina		X			12
8	Si es a domicilio obtener envase plástico	Auxiliar de cocina	X				12
9	Si es pedido para consumo de local obtener plato	Auxiliar de cocina	X				12
10	Armar plato según selección de ensalada de frutas	Auxiliar de cocina	X				42
11	Decorar ensalada	Auxiliar de cocina	X				24
12	Si es para domicilio embalar pedido	Auxiliar de cocina	X				24
13	Llamar a Polifuncional para	Auxiliar de cocina	X				30

Ord	Actividades	Responsable	Ope.	Cont.	Dec.	Al ma	Seg
							
	entrega de pedido con nota						
14	Entregar a Polifuncional y registrar orden de pedido generada	Auxiliar de cocina	X				15
TIEMPO DE CICLO			Seg.				297
			Por orden				
			4 Min. 57 segundos				

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: La Autora

El tiempo de atención al cliente en pedido es de 10 min. Incluido el arreglo de la mesa y el de producción de una orden es de 4min 57 segundos. Estos tiempos se manejará como referenciales para generar un pedido y su entrega.

TABLA NO. 14 Descripción de los componentes del producto ensaladas de frutas de 600 gr., pesos y costos

Ensalada Normal 600 gramos				Ensalada con aderezos 600 gramos				Ensalada con acompañantes 600 gramos			
ÍTEMS	PESO KILOS	COSTO KILO	COSTO TOTAL	ÍTEMS	PESO KILO	COSTO KILO	COSTO TOTAL	ÍTEMS	PESO KILO	COSTO KILO	COSTO TOTAL
Banano	0,05	\$ 0,95	\$ 0,05	Banano	0,05	\$ 0,95	\$ 0,05	Banano	0,05	\$ 0,95	\$ 0,05
Papaya	0,08	\$ 1,86	\$ 0,15	Papaya	0,08	\$ 1,86	\$ 0,15	Papaya	0,08	\$ 1,86	\$ 0,15
Sandía	0,15	\$ 1,89	\$ 0,28	Sandía	0,15	\$ 1,89	\$ 0,28	Sandía	0,15	\$ 1,89	\$ 0,28
Melón	0,09	\$ 1,87	\$ 0,17	Melón	0,09	\$ 1,87	\$ 0,17	Melón	0,09	\$ 1,87	\$ 0,17
Manzana Importada	0,05	\$ 2,45	\$ 0,12	Manzana Importada	0,05	\$ 2,45	\$ 0,12	Manzana Importada	0,05	\$ 2,45	\$ 0,12
Uva	0,02	\$ 1,90	\$ 0,04	Uva	0,02	\$ 1,90	\$ 0,04	Uva	0,02	\$ 1,90	\$ 0,04
Frutilla	0,05	\$ 1,13	\$ 0,06	Frutilla	0,05	\$ 1,13	\$ 0,06	Frutilla	0,05	\$ 1,13	\$ 0,06
Piña	0,11	\$ 1,91	\$ 0,21	Piña	0,11	\$ 1,91	\$ 0,21	Piña	0,11	\$ 1,91	\$ 0,21
PESO FRUTAS	0,6	COSTO FRUTAS	\$ 1,08	PESO FRUTAS	0,6	COSTO FRUTAS	\$ 1,08	PESO FRUTAS	0,6	COSTO FRUTAS	\$ 1,08
Crema de leche	0,04	\$ 6,34	\$ 0,25	Crema de leche	0,04	\$ 6,34	\$ 0,25	Crema de leche	0,04	\$ 6,34	\$ 0,25
				Aderezo	0,09	\$ 1,25	\$ 0,11	Aderezo	0,09	\$ 1,25	\$ 0,11
								Acompañante	0,15	\$ 3,20	\$ 0,48
PESO ENSALADA	0,64	COSTO TOTAL	\$ 1,33	PESO ENSALADA	0,73	COSTO TOTAL	\$ 1,44	PESO ENSALADA	0,88	COSTO TOTAL	\$ 1,92

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

TABLA NO. 15 Descripción de los componentes del producto ensaladas de frutas de 400 gr., pesos y costos

Ensalada Normal 400 gramos				Ensalada con aderezos 400 gramos				Ensalada con acompañantes 400 gramos			
ÍTEMS	PESO KILOS	COSTO KILO	COSTO TOTAL	ÍTEMS	PESO KILO	COSTO KILO	COSTO TOTAL	ÍTEMS	PESO KILO	COSTO KILO	COSTO TOTAL
Banano	0,04	\$ 0,95	\$ 0,04	Banano	0,04	\$ 0,95	\$ 0,04	Banano	0,04	\$ 0,95	\$ 0,04
Papaya	0,05	\$ 1,86	\$ 0,09	Papaya	0,05	\$ 1,86	\$ 0,09	Papaya	0,05	\$ 1,86	\$ 0,09
Sandía	0,09	\$ 1,89	\$ 0,17	Sandía	0,09	\$ 1,89	\$ 0,17	Sandía	0,09	\$ 1,89	\$ 0,17
Melón	0,06	\$ 1,87	\$ 0,11	Melón	0,06	\$ 1,87	\$ 0,11	Melón	0,06	\$ 1,87	\$ 0,11
Manzana Importada	0,04	\$ 2,45	\$ 0,10	Manzana Importada	0,04	\$ 2,45	\$ 0,10	Manzana Importada	0,04	\$ 2,45	\$ 0,10
Uva	0,02	\$ 1,90	\$ 0,04	Uva	0,02	\$ 1,90	\$ 0,04	Uva	0,02	\$ 1,90	\$ 0,04
Frutilla	0,05	\$ 1,13	\$ 0,06	Frutilla	0,05	\$ 1,13	\$ 0,06	Frutilla	0,05	\$ 1,13	\$ 0,06
Piña	0,05	\$ 1,91	\$ 0,10	Piña	0,05	\$ 1,91	\$ 0,10	Piña	0,05	\$ 1,91	\$ 0,10
PESO FRUTAS	0,4	COSTO FRUTAS	\$ 0,70	PESO FRUTAS	0,4	COSTO FRUTAS	\$ 0,70	PESO FRUTAS	0,4	COSTO FRUTAS	\$ 0,70
Crema de leche	0,04	\$ 6,34	\$ 0,25	Crema de leche	0,04	\$ 6,34	\$ 0,25	Crema de leche	0,04	\$ 6,34	\$ 0,25
				Aderezo	0,09	\$ 1,25	\$ 0,11	Aderezo	0,09	\$ 1,25	\$ 0,11
								Acompañante	0,15	\$ 3,20	\$ 0,48
PESO ENSALADA	0,44	COSTO TOTAL	\$ 0,95	PESO ENSALADA	0,53	COSTO TOTAL	\$ 1,07	PESO ENSALADA	0,68	COSTO TOTAL	\$ 1,55

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

En las tablas 14 y 15 se presenta los ingredientes que serán parte de la ensalada de frutas tanto de la presentación de 600 gramos y la de 400 gramos, se ha considerado dentro del proceso de producción de las mismas estos ingredientes, los cuales serán manuales en su gran mayoría, pero requerirán de ciertos equipos, máquinas y herramientas adecuadas para el procesamiento de las fruta.

Los precios de las frutas se han tomado como referencia tanto de proveedores nacionales y extranjeros que se detallaran más adelante en este capítulo.

Según la figura No. 10 se han considerado en la composición de la ensalada de frutas, las frutas que tuvieron mayor aceptación como son: banana, sandia, manzana, frutilla y piña.

3.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas

De la figura No. 16, se estimó según la población que la localización del establecimiento debería estar en el centro norte de Quito, el cual está delimitado al sur en la Avenida Patria, al Norte la Francisco de Orellana, al oeste la Avenida 10 de Agosto al este la avenida 12 de octubre perteneciente a la Parroquia Mariscal Sucre (Dirección Zonal Espejo del D.M Quito, 2016).

De tal forma se ha presentado tres alternativas geográficas, donde podría estar ubicada la empresa, estas son:

- Alternativa 1: Mariscal Foch y Juan León Mera
- Alternativa 2: Ignacio de Veintimilla y Av. Amazonas
- Alternativa 3: 18 de septiembre y Av. Amazonas

Para elegir la localización más conveniente del establecimiento se ha considerado los siguientes factores de localización:

- **Seguridad**

Este factor dependerá básicamente de que el lugar se encuentre en un sitio poblado, con una buena iluminación pública y tenga todas las seguridades necesarias como es el caso de la cercanía de un retén policial.

- **Costo de arrendamiento del local**

Este factor es muy importante ya que de él depende el funcionamiento de la empresa, donde se producirá y comercializará las ensaladas de frutas por tanto, el local debe ser de un precio cómodo.

- **Facilidades de parqueo**

Un elemento importante para la empresa es el parqueadero, para que los clientes se sientan seguros de la atención brindada por la empresa, el cual debe ser seguro y amplio.

- **Espacio para ampliación**

Este factor conlleva a que el local de arrendamiento tenga espacio adicional al requerido, lo cual permite una ampliación de la empresa en un futuro para destinar ese sitio a actividades de recreación para los niños con el fin de incrementar la producción y las utilidades generadas de la empresa.

- **Sitio comercial**

Un factor importante es el sitio donde se ubicará la frutería, ya que debe ser un sitio comercial, donde la empresa este a la vista de todos.

- **Vías de acceso**

Otro factor que se consideró importante para la localización son las vías de acceso rápido, que permitirán llegar sin complicaciones ni tráficos al lugar indicado de la empresa

El diseño de la matriz locacional se basará en el Método de multicriterio. En este caso, la escala que se utilizará para realizar la calificación será de 10 a 100, donde 10 corresponde a un puntaje bajo y 100 a un puntaje alto, como podemos observar en el siguiente cuadro.

TABLA NO. 16 Matriz Locacional

Factores localizacionales	Peso Relativo	ALTERNATIVA A 1: Mariscal Foch y Juan León Mera		ALTERNATIVA 2: Ignacio de Veintimilla y Av. Amazonas		ALTERNATIVA 3: 18 de Septiembre y Av. Amazonas	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Seguridad	15%	100	15	80	12	90	13.5
Costo de arrendamiento del local	15%	70	10.5	80	12	90	13.5
Facilidades de parqueo	25%	60	15	70	17.5	80	20
Espacio para ampliación	10%	80	8	60	6	90	9
Sitio comercial	25%	90	22.5	90	22.5	90	22.5
Vías de acceso	10%	80	8	80	8	90	9
TOTAL	100%	TOTAL	79	TOTAL	78	TOTAL	87.5

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La Autora

De la Tabla No. 14 se ha seleccionado a la alternativa 3 que está ubicada en la 18 de Septiembre y Av. Amazonas

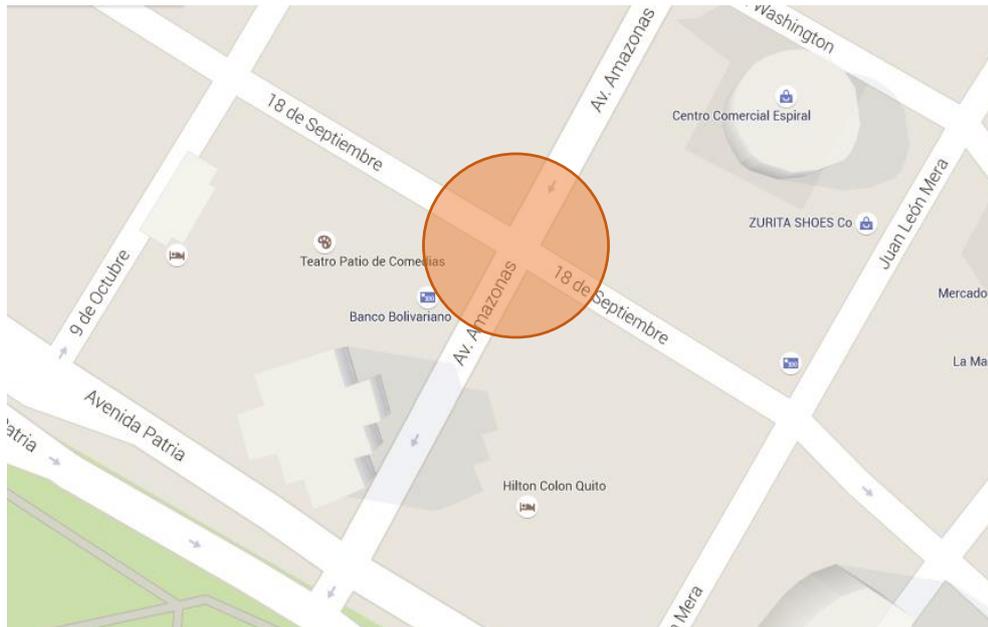


Figura Nro. 23 Sector de localización
Elaborado por: La Autora

En lo referente a la maquinaria y equipo se establecerán los recursos necesarios para producir y comercializar la ensalada de frutas según su tipo y así poder calcular la inversión inicial en equipos y maquinaria que sean necesarios. De acuerdo con el proceso productivo señalado previamente, los equipos y maquinaria que sea requerida está compuesta por:

Instalaciones:

El establecimiento tendrá una dimensión de 9 m de largo por 7 m de ancho, es decir será una área de 63 m², en este espacio se distribuirán los diferentes procesos de atención al cliente y de producción del producto.

Para establecer el flujo de trabajo se describe la posible ruta del proceso de servicio y el de producción, para luego describir el layout de la empresa.

La ruta sería:

1. Ingreso
2. Atención al cliente mostrador

3. Atención al cliente área restaurante
4. Producción Área de cocina
5. Entrega de pedidos
6. Cobro al cliente mostrador

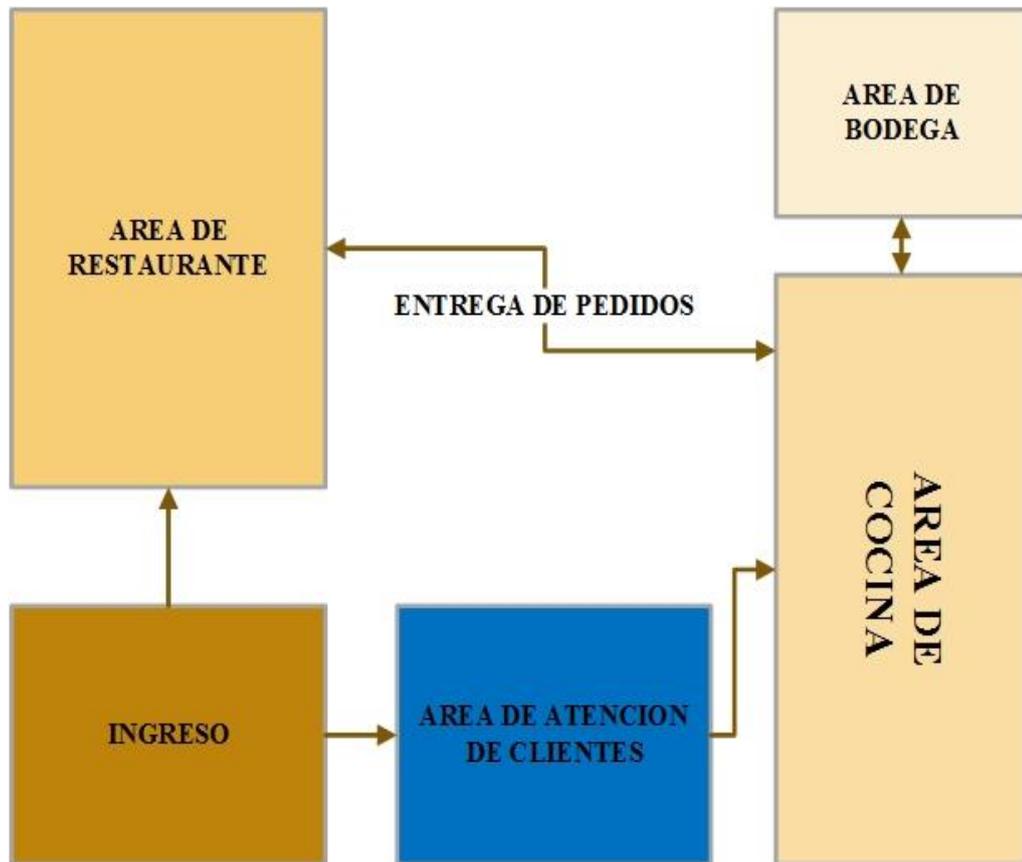


Figura Nro. 24 Ruta del Servicio y Producción
Elaborado por: La Autora

A continuación se presenta el layout grafico de la planta de producción

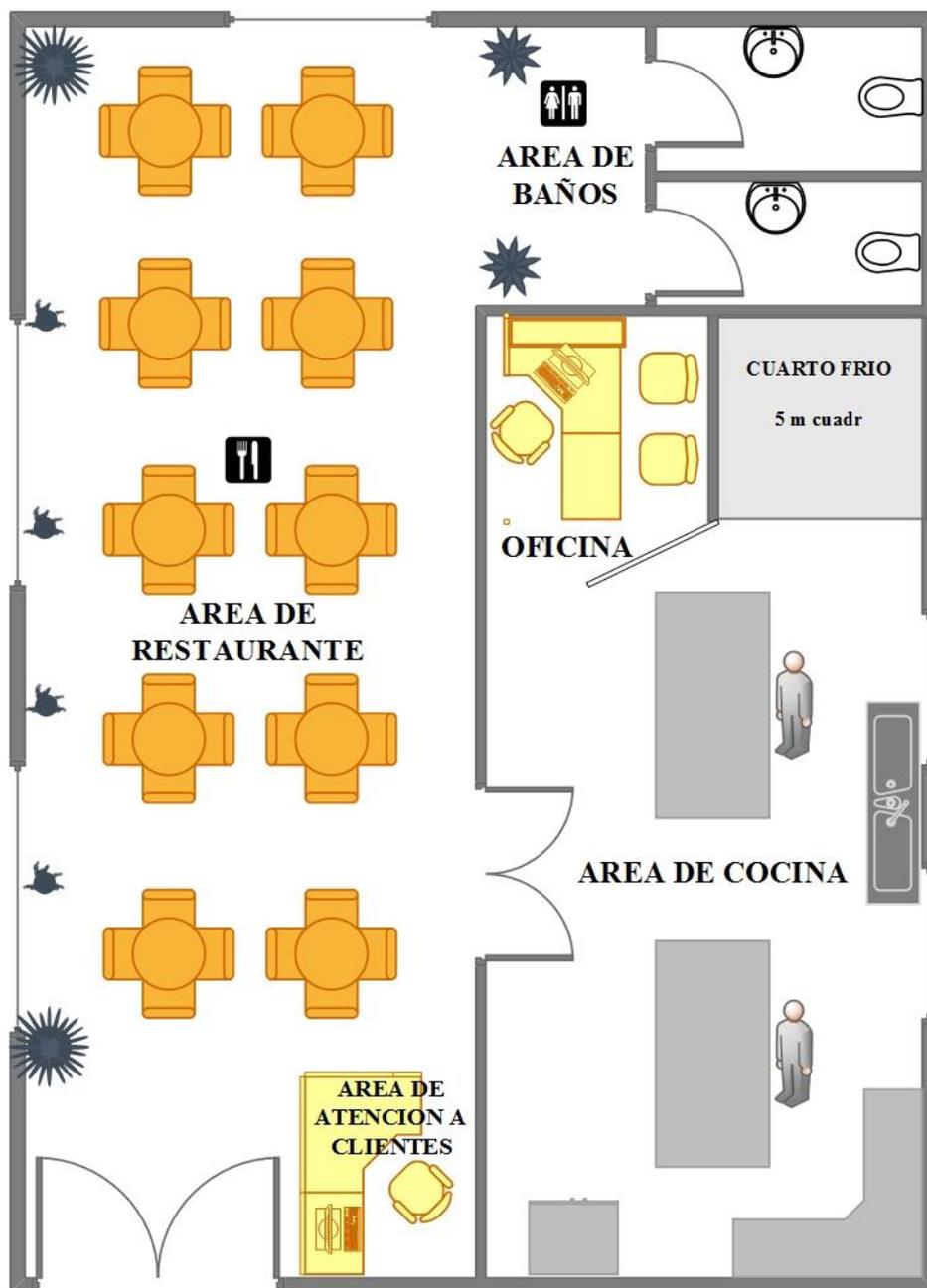


Figura Nro. 25 Distribución Física del área del proceso de producción y servicio
Elaborado por: La Autora

En la figura 25 se puede apreciar la distribución de las diferentes áreas y su mobiliario considerado para tener una adecuada atención al cliente y poder producir las ensaladas de frutas según su variedad.

El espacio destinado puede albergar hasta 36 personas en el espacio de 63 m² cumpliendo las normas municipales y del cuerpo de bomberos.

3.1.2.1 Requerimiento de infraestructura del establecimiento:

El local del establecimiento que se vaya a utilizar para el funcionamiento de la frutería, será arrendado según su estado actual, por lo que este no estaría adecuado a las especificaciones del restaurante y para la atención del cliente, según lo expuesto en la distribución del local de las figuras 24 y 25. La empresa deberá invertir en adecuaciones, en promedio se utilizaría un local de 63 m² que son apropiados a las características y disponibilidad del sector, por lo que se presentan las siguientes inversiones en infraestructura.

TABLA NO. 17 Adecuaciones y Arreglos Físicos de Infraestructura

Área	Ítems	Dimensiones/ unidades	Cant.	Costo	Costo total
Cocina	Paneles	1,85 x 1,25	5	\$ 100	\$ 500
	Mampostería	m2	7	\$ 35	\$ 245
Restaurante	Mampostería	m2	11	\$ 35	\$ 385
	Paneles	1,85 x 1,25	6	\$ 100	\$ 600
Cuarto Frío	Base concreto	m2	3	\$ 50	\$ 150
	Paneles fibrocemento	1,85 x 1,25	2	\$ 80	\$ 160
Baños	Paneles	1,85 x 1,25	3	\$ 100	\$ 300
	Baterías sanitarias	individuales	2	\$ 180	\$ 360
Atención al Cliente	Paneles	1,85 x 1,25	2	\$ 100	\$ 200
	Mampostería	m2	4	\$ 35	\$ 140
Iluminación	Lámparas fluorescentes	110v	8	\$ 35	\$ 280
Restaurante/ corredores	Pulido y encerado piso	M2	40	\$ 15	\$ 600
TOTALES			88		\$ 3.920

Fuente: Cámara de la construcción de Quito (listado de precios unitarios)

Elaborado por: La Autora

La inversión en infraestructura como son adecuaciones y remodelación asciende a 3920 dólares. Con esta inversión se podrá acondicionar el establecimiento donde funcionara la frutería.

Requerimiento de Equipos y Maquinaria:

Al determinar la producción diaria estimada en 100 unidades de ensalada de frutas, se requiere el concurso de los siguientes equipos y maquinas.

TABLA NO. 18 Equipos y Maquinaria, cantidad y costos

Actividad	Equipos y maquinas	Velocidad Nominal / Capacidad	Cant.	Costo	Costo total
Trozado de frutas	Cortadora Vertical industrial	500 kws	1	\$ 250	\$ 250
Decoración	Máquina de crema	250 watts	1	\$ 400	\$ 400
	Batidora 30 litros	300 watts	2	\$ 50	\$ 100
	Calefactor chocolate	100 v.	1	\$ 200	\$ 200
Elaboración de aderezos y Almibares	Extractor de Jugos	250 watts	1	\$ 150	\$ 150
	Licuada	251 watts	2	\$ 100	\$ 200
Calentamiento de comida	Horno 2 puertas a gas	m ³	1	\$ 300	\$ 300
	Cocina semindustrial	4 quemadores	1	\$ 700	\$ 700
	Chocolatera	110 V.	1	\$ 150	\$ 150
	Microondas	300 watts	1	\$ 250	\$ 250
Preservación de alimentos	Cuarto frío 3 m ³	m ³	3	\$ 250	\$ 750
	Congelador 15 pies	pies	1	\$ 400	\$ 400
Cocina	Extractor de aire		1	\$ 600	\$ 600
Cobro	Máquina registradora	2 gigas	1	\$ 700	\$ 700
TOTALES			18		\$ 5.150,00

Fuente: Montero y Ecohotel

Elaborado por: La Autora

En base a la tabla No. 18 donde se desglosan los equipos y maquinaria que se requieren para el proceso de producir ensaladas de frutas y sus complementos necesarias para atender una demanda diaria estimada de 100

unidades. Se ha considerado equipos y máquinas para el trozado, decoración, elaboración de aderezos, calentamiento de comida y preservación de los mismos. Su costo promedio de equipos y maquinas es de 5150 dólares, lo que representa una inversión adecuada para poder cubrir el proceso de producción. Tanto valores y modelos se los cotizo en las empresas Montero.

3.1.2.2 Requerimiento de Menaje de cocina y restaurante:

El menaje de cocina y restaurante que se requiere para el correcto funcionamiento del establecimiento, está considerado como parte de la inversión y de los activos, se ha considerado los siguientes:

TABLA NO. 19 Menaje de Cocina y Restaurante

Menaje de Restaurante y cocina	Cantidad	Costo	Costo total
juego de Ollas Industriales	1	\$ 600	\$600
Cubiertos	100	\$ 0,70	\$ 70
Platos	100	\$ 0,80	\$ 80
bandejas de acero inoxidable	20	\$ 25	\$ 500
Juegos de cuchillos	3	\$ 60	\$ 180
Juego de sartenes	2	\$ 40	\$ 80
Juego de utensilio de cocina	2	\$ 30	\$ 60
porta azúcar	20	\$ 5	\$ 100
platos tipo ensalada	100	\$ 5	\$ 500
Manteles pequeños	20	\$ 3	\$ 60
manteles mesa	20	\$ 20	\$ 400
adornos de mesa	20	\$ 8	\$ 160
Recipientes	50	\$ 3	\$ 150
TOTALES			\$ 2.940

Fuente: Montero
Elaborado por: La Autora

La inversión en menaje de cocina y restaurante se estima por los 2940 dólares, los cuales servirían de forma directa para armar el producto y entregar al cliente.

3.1.2.3 Muebles y enseres:

Para el funcionamiento de la empresa se requiere de muebles y enseres que se distribuirán según las áreas como son:

- Área de restaurante
- Área de cocina
- Área de atención al cliente

A continuación se detalla el tipo de muebles y enseres que se requerirán para el correcto funcionamiento de la empresa:

TABLA NO. 20 Muebles y Enseres

Muebles y enseres	Cantidad	Costo	Costo total
Mesas metálicas	10	\$ 140	\$ 1.400
Sillas	45	\$ 45,00	\$ 2.025
Repisas de madera	10	\$ 15,00	\$ 150
Counter de atención cliente	1	\$ 400	\$ 400
Mesa para máquina de cobro	1	\$ 200	\$ 200
Mesa de acero inoxidable	3	\$ 200	\$ 600
Masetas	15	\$ 10	\$ 150
Casilleros metálicos	2	\$ 80	\$ 160
Escritorio	2	\$ 180	\$ 360
Archivador	1	\$ 150	\$ 150
TOTALES			\$ 5.595

Fuente: Metálicas Gordon
Elaborado por: La Autora

La inversión en muebles y enseres para la frutería asciende a un valor de 5.595 dólares, los cuales se utilizarán en las áreas necesarias y serán ocupados tanto por clientes como por los empleados de la empresa.

3.1.2.4 Equipos de oficina:

Los equipos de oficina que se requieren son para el área administrativa y serán utilizados por el personal administrativo.

TABLA NO. 21 Equipos de oficina

Equipos de oficina	Cantidad	Costo	Costo total
Calculadora	2	\$ 30	\$ 60
Equipo de música	1	\$ 500	\$ 500
Parlantes	4	\$ 50	\$ 200
DVD	1	\$ 200	\$ 200
Corta picos	6	\$ 20	\$ 120
Televisión	1	\$ 700	\$ 700
TOTALES			\$ 1.780

Fuente: PACO y Juan Marcet

Elaborado por: La Autora

La inversión en equipos de oficina para la frutería asciende a un valor de 1.780 dólares, los cuales se utilizarán en el área administrativa y parte del área del restaurante como es el caso de los parlantes y televisión, estos servirán para proporcionar ambientación sonora.

3.1.2.5 Equipos de computación:

Estos equipos se requerirán para la parte administrativa, tanto para registros como para el internet del local

TABLA NO. 22 Equipos de computación

Equipos de Computación	Cantidad	Costo	Costo total
Computadora	1	\$ 500	\$ 500
Impresora color	1	\$ 100	\$ 100
Router	1	\$ 50	\$ 50
Cableado	50	\$ 3	\$ 150
TOTALES			\$ 800

Fuente: PACO y Juan Marcet

Elaborado por: La Autora

Los equipos de computación que se necesita para la empresa ascienden a 800,00 dólares, equipo que utilizará el personal administrativo de la frutería.

3.1.2.6 Determinación del personal que se requiere para procesar las ordenes de producción.

La cantidad de personal requerido para el procesamiento de una orden de producción se establece en la siguiente tabla, y, estará referido por los tiempos de producción que serán de 4.57 min según la tabla No 13.

TABLA NO. 23 Cálculo de personas que se requieren para atender en el establecimiento por orden de producción

Actividad	Personal	Tiempo min por orden	Número de personas	Horas Hombre
Preparación de frutas	Cocinero	1,5	1	8 horas
Trozado de frutas		1,7		
Decoración		0,7		
Elaboración de aderezos y Almibares		1,05		
Calentamiento de comida		1,25		
Atención de mesas	Polifuncional	5	1	8 horas
Cobro	Cajero	5	1	8 horas
Total personal			3	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Se estima que para el proceso de producción de una ensalada de frutas se destinará 4,57 min. Tiempo que será cubierto por un cocinero el cual procesara en el día aproximadamente 100 ensaladas de frutas.

En el caso del mesero Polifuncional para atender una orden requerirá de 5 minutos y el cajero para cobrar requerirá el mismo tiempo.

3.1.3 Tecnología a aplicar

Para la producción de ensaladas de frutas se requiere básicamente tecnología de frío que puede mantener las frutas, aderezos y complementos frescos y de uso inmediato, para lo cual se requiere un cuarto frío que mantenga temperaturas entre 3°C a 7°C, esto permitirá que la fruta no entre en proceso de congelación y mantenga su frescura por al menos 8 días que sería el tiempo de consumo promedio.

Se recomienda mantener la fruta al menos por 8 días, ya que la misma perderá consistencia y no será útil para la elaboración del producto.

Para este propósito existen cuartos fríos que son armables con paneles y que utilizan el techo y el suelo de una habitación previamente acondicionada y que son de bajo costo y se acoplan al espacio disponible.

También existen cuartos fríos enteros, los cuales son contenedores de 20 o de 40 pies que se ubican en lugares específicos según su uso y capacidad.

Existen marcas en el país que cumplen con las especificaciones requeridas de 3 m²

Como son Danfoss, Bohn, Lg y York, de fabricación extranjera, con climatización manual y automática de pared a pared.

3.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

3.2.1 Ritmo de producción

Al marcar el ritmo de producción, con el cálculo del personal que labora en el proceso de producción de una ensalada de frutas se ha calculado el tiempo en cada actividad que implica elaborar la misma.

En la tabla No. 24 se calcula el tiempo de ciclo en elaborar una ensalada de frutas de 600 gramos, el tiempo identificado es de 4,57 minutos, la cual es realizada por una sola persona.

TABLA NO. 24 Tiempo de producción de una orden de producción de una ensalada de frutas

Actividad	No. Personas	Tiempo Promedio en Segundos
Recibir nota de pedido	1	18
Verificar tipo de ensalada solicitada		12
Dirigirse a cuarto frio		12
Retirar tipo de frutas que son parte de la orden		24
Limpiar frutas enteras		30
Trozar frutas que son requeridas		30
Verificar si pedido es a domicilio		12
Si es a domicilio obtener envase plástico		12
Si es pedido para consumo de local obtener plato		12
Armar plato según selección de ensalada de frutas		42
Decorar ensalada		24
Si es para domicilio embalar pedido		24
Llamar a Polifuncional para entrega de pedido con nota		30
Entregar a Polifuncional y registrar orden de pedido generada		15
TOTAL		1 PERSONA/seg
60 seg. = 1 min (297/60)		4,95
Total Minutos		4 min
Fracción Segundos (0,95*60seg)		57 seg.
TIEMPO DE PREPARACIÓN DE UNA ENSALADA DE FRUTAS		4 min 57 seg.

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

TABLA NO. 25 Cálculo del ritmo de trabajo para elaborar ensaladas de fruta en un día

Actividad	No. Personas	Tiempo promedio en minutos	Tiempo normal en un día en minutos	Ritmo de trabajo por unidades	Unidades diarias
Todas las actividades	1	4 min 57 seg.	480 min.	96,97	97 unid.
Todas las actividades	2	2 min. 28 seg	480 min.	193,94	194 unid.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

En la tabla No 25 se ha calculado el ritmo de trabajo para elaborar ensaladas de frutas al día, es así que con una persona se llegan a producir 97 unidades y con 2 personas se producirán 194 unidades diarias.

3.2.2 Nivel de inventario promedio

El inventario en este tipo de negocios es complejo de identificar como producto final, ya que el mismo se lo produce al momento de generarse una orden por el cliente, por lo que tener inventario inicial o final de unidades producidas no es factible.

Por el contrario se puede tener un inventario promedio de frutas, almibares y complementos que pueden ser identificados como fruta entera, la misma que debería haber como existencia diariamente para cubrir la demanda del día.

TABLA NO. 26 Cálculo del inventario diario para producir ensaladas de frutas

Ítems	Peso kilos usados en porción de 600 gr.	Número de unidades a vender diarias	kilos por fruta	Peso promedio en kilos por unidad de fruta y complementos	Inventario diario Unidades de fruta y complementos
Banano	0,05	194	9,7	0,2	48,5 = 49
Papaya	0,08	194	15,52	1,5	10,3 = 11
Sandía	0,15	194	29,1	2	14,6 = 15
Melón	0,09	194	17,46	1,75	10
Manzana Importada	0,05	194	9,7	0,15	64,7 = 65
Uva	0,02	194	3,88	0,2	19,4 = 20
Frutilla	0,05	194	9,7	0,5	19,4 = 20
Piña	0,11	194	21,34	0,9	23,7 = 24
Crema de leche	0,04	194	7,76	1	7,8 = 8
Aderezo	0,09	194	17,46	1	17,5 = 18
Acompañante	0,15	194	29,1	1	29,1 = 29

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

De la tabla No. 26 se puede estimar el inventario de frutas y de complementos que se requiere para una producción diaria de 194 ensaladas, tal es el caso que se requiere promedio de 11 papayas, 24 piñas 18 unidades de 1 kg de aderezo.

3.2.3 Número de trabajadores

Los trabajadores que requiere la frutería serán de:

TABLA NO. 27 Requerimiento de personal

Empleados	Funciones	Tipo de contrato	Número arranque año base	Proyección de crecimiento a 5 años
Polifuncional	- Atender al cliente en sus requerimientos - Generar pedidos	Fijo	1	2

Empleados	Funciones	Tipo de contrato	Número arranque año base	Proyección de crecimiento a 5 años
	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al cliente del menú - Arreglar área de restaurantes - Arreglar mesas clientes - Limpiar restaurante - Elaborar consumo de pedido para facturar 			
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir pedidos - Elaborar pedidos - Entregar pedidos - Empacar pedidos para llevar - Mantener la limpieza de cocina - Generar pedido de insumos - Mantener buenas prácticas de higiene y salud 	Fijo	2	4
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar cobros - Generar facturas - Atender al cliente - Archivar facturas y retenciones - Realizar arqueo de caja - Entregar información a contador 	Fijo	1	
Auxiliar logístico - administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar proveedores - Generar pedidos a proveedores - Llevar control de inventarios - Evaluar servicio al cliente - Evaluar limpieza - Realizar trámites IESS, municipio, SRI 	Fijo	1	

Empleados	Funciones	Tipo de contrato	Número arranque año base	Proyección de crecimiento a 5 años
	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de personal - Evaluación de personal 			
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y representar a la empresa - Elaborar y ejecutar plan de marketing - Coordinar las actividades de la empresa - Elaborar plan estratégico 	Fijo	1	
Total			6	6

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Según la tabla No 27 se requiere para el inicio de las operaciones 6 personas entre operativos y administrativos, durante los 5 años de ejecución del plan de negocios se estima el incremento de 1 cocinero y de un Polifuncional debido al crecimiento de la demanda.

TABLA NO. 28 Cálculo de la nómina anualizada

Nómina	Cant.	Sala rio Men sual	Salarios anual	13°	14°	FR	Aporte patronal anual	Total Nómina anual
Polifuncional	1	400	4800	400	366	400	535,2	6901,2
Cocinero	2	450	5400	900	732	900	1204,2	9586,2
Cajero	1	400	4800	400	366	400	535,2	6901,2
Auxiliar administrativo	1	400	4800	400	366	400	535,2	6901,2
Gerente	1	550	6600	550	366	550	735,9	9351,9
TOTAL NOMINA ANUAL								39641,7

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

A fin de mantener la producción se establece que se requiere 6 personas para trabajar en la empresa descritos por los roles, quienes tienen salarios considerados según sus funciones, se ha registrado el valor de su sueldo, y beneficios de ley, proyectando un total en la nómina de USD 39.641,70 dólares americanos al año.

3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

3.3.1 Capacidad de Producción Futura

Al ser una microempresa que dispondrá de un monto de inversión inicial para el arranque de sus operaciones y considerando un capital de trabajo que le permita subsistir hasta que existan ingresos reales generados por el esfuerzo comercial que impulsen las ventas, la capacidad de producción estaría limitada a la inversión inicial, la cual orientara la capacidad de producción.

Para determinar la capacidad de producción de ensaladas de frutas independientemente de sus tipos, se ha considerado el tiempo que se requiere producir estas en condiciones normales, las cuales demoran un tiempo promedio de 4,57 min por persona, esto en una jornada laboral de 8 horas, se estima producir por día 97 raciones de 600 gr., si se incorpora un segundo cocinero la producción sería de 194 raciones de 600 gr., día, esto se puede apreciar en la tabla No 29

TABLA NO. 29 Cálculo de la capacidad de producción inicial

No. Personas	Tiempo promedio en min.	Tiempo normal en un día en min.	Unidades diaria	26 días de atención al mes	Producción al año (12 meses)
1	4 min 57 seg	480	97	2521	30255
2	2 min. 28 seg.	480	194	5042	60509

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

De la tabla No 29 se puede apreciar que con un solo cocinero se producirán 30,255 raciones de ensalada de frutas de 600 gramos, con dos cocineros se podrá producir 60,509 raciones de ensalada de frutas de 600 gramos al año.

Lo más conveniente para la empresa en sus inicios será atender 194 ensaladas diarias lo cual producirá 60,509 raciones al año, considerando una inversión moderada, la cual se podrá determinar en el estudio financiero.

Según la tabla No. 9 donde se estima la demanda insatisfecha, se observa que existe la suficiente demanda potencial para los 5 años del plan de negocios y luego establecerse en el mercado por su posicionamiento y esfuerzo empresarial. Si las condiciones operativas son favorables se establece que; la demanda estaría cubierta en los próximos 5 años dependiendo básicamente del incremento de personal que produzca más ensaladas de frutas, en este caso sería un cocinero más anualmente por cinco años.

TABLA NO. 30 Cálculo de la capacidad de producción futura

Año del proyecto	No. Personas cocineros	Tiempo promedio en min.	Tiempo normal en un día en min.	Unidades diarias	26 días de atención al mes	Producción al año
Base	1	4min 57seg	480	97	2521	30255
AÑO 1	2	2min 28seg	480	194	5042	60509
AÑO 2	3	1min 39seg	480	291	7564	90764
AÑO 3	4	1min 14seg	480	388	10085	121018
AÑO 4	5	0min 59seg	480	485	12606	151273
AÑO 5	6	0min 49seg	480	582	15127	181527

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

La cobertura a futuro sería para el año 2 del plan de 90,764 raciones de 600 gramos considerando tener 3 cocineros, para el año 5 del proyecto se tendrán 6 cocineros que producirán 181, 527 ensaladas de frutas.

Esta proyección también obligara a la empresa a invertir en los diferentes rubros para atender más clientes según la proyección y capacidad de producción establecida.

3.4 DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS

3.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar

Las materiales esenciales utilizadas en una porción de ensalada de frutas son las siguientes:

TABLA NO. 31 Materias Primas Esenciales que pertenecen al producto

Materias primas	Sustitución	% de sustitución
Banano	Pera	100%
Papaya	NA	NA
Sandía	NA	NA
Melón	NA	NA
Manzana Importada	Manzana Nacional	50%
Uva	NA	
Frutilla	Mango	50%
Piña	NA	NA
Crema de leche	crema Chantilly	100%
Aderezo	NA	NA
Acompañante	NA	NA

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en la tabla No. 31 el banano puede sustituirse por pera en un 100%, la manzana importada se puede reemplazar en un 50% ya que su consistencia si es diferente, al igual que la crema de leche por crema chantilly en un 100%

A fin de mantener una provisión constante y adecuada de insumos, se establecerá al menos dos proveedores constantes, quienes deberán suministrar a la empresa calidad, puntualidad y existencias frescas.

Para su selección se deberá considerar que, la empresa mantenga una imagen corporativa sólida y de prestigio a nivel nacional, precios, calidad de producto, stock fresco y promociones eventuales.

A continuación se marca las materias primas y los más importantes proveedores con los que la empresa firmará convenios comerciales para abastecimiento.

TABLA NO. 32 Materias primas por proveedor

Materias primas	Proveedor 1	Proveedor 2
Banano	Urimix	Basesur corp
Papaya	Urimix	Basesur corp
Sandía	Disfrutal	Basesur corp
Melón	Urimix	Basesur corp
Manzana Importada	Urimix	Basesur corp
Uva	Frutales del Ecuador	Basesur corp
Frutilla	Frutales del Ecuador	Basesur corp
Piña	Urimix	Basesur corp
Crema de leche	Floral	Nestle
Aderezo	Facundo	Pronaca
Acompañante	Unilever	Topsy

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Existe en el mercado más proveedores de materias primas como de insumos, pero se han considerado al menos 4 de estos para que la empresa tenga opciones de compra según sea el rubro requerido.

3.5 CALIDAD

3.5.1 Método de Control de Calidad

A través de la implementación de un sistema de producción que funcionará delimitado por órdenes de producción y que estará planteado y normado por el manual de procesos y de calidad establecido, el que debe ser tratado y socializado con el personal continuamente, logrando así capacitar y estandarizar los procesos entre los empleados.

Se realizarán encuestas a los clientes de forma permanente para determinar su nivel de satisfacción del producto comprado en la frutería, se mejorará los procesos y también se capacitará al personal en las mejoras y nuevas actividades que se requieran para dar al cliente una buena atención.

Se implementaran buenas prácticas de producción como: inocuidad en los alimentos, mantenimiento de la cadena de frío, empaque seguro, y otras que permitan generar y mantener la calidad del producto y del restaurante en general. Esta parte si es posible hay que ampliar un poco más explicado en que consiste cada una de las buenas prácticas de producción

3.6 NORMATIVIDAD Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN

3.6.1 Seguridad e higiene ocupacional

Como norma establecida por el Ministerio de Relaciones laborales se deberá constituir el manual de salud ocupacional y generar la señalética correspondiente, además de la creación de la brigada de seguridad.

Se implementará el Sistema de Auditorias del Riesgos del Trabajo (SART), el cual permitirá definir los puntos de riesgo en los procesos, e

incorporar los equipos contra incendios, equipamiento al personal, y simulacros entre otros.

3.6.2 Registro Único de Contribuyentes (RUC)

La microempresa debe según su actividad obtener el R.U.C., debido a que es una microempresa que puede generar ingresos permanentes en función a su objeto social, facturará y podrá cobrar el IVA como impuesto impositivo a sus productos.

Los requisitos para obtener el RUC son:

- Cédula de ciudadanía,
- Papeleta del certificado de votación
- Boleta de pago de servicios básicos como agua, luz o teléfono.

Con el RUC la frutería podrá generar comprobantes manuales o de máquina registradora los cuales serán exigidos por sus clientes, ya que los productos son considerados alimentos y son deducibles de impuestos, posterior al inicio de sus actividades el SRI puede calificar a la empresa para que lleve contabilidad.

3.6.3 Permiso Sanitario de Funcionamiento

La Frutería deberá cumplir con leyes establecidas, para el funcionamiento de la misma. La empresa necesita, el permiso de funcionamiento para facultar sus actividades comerciales sujetos al control sanitario, deberá cumplir con las siguientes normas establecidas.

Presentar en la Administración Zonal respectiva lo siguiente:

- Comprobante de pago de patente del año.

- Certificado (s) de salud.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Presentar documentación original y copias.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)

3.6.4 Patente Municipal

Sus requisitos son según (Administración zonal Eloy Alfaro, 2015)

- Presentar el Registro Único de Contribuyentes.
- Cédula de identidad.
- Formulario de declaración del impuesto de patentes (valor US\$80)
- Formulario para categorización (valor US\$ 0.40).
- Estos requisitos permitirán que la empresa funcione adecuadamente dentro del marco legal que exige la Ley de Compañías del Ecuador.

3.6.5 Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de DM de Quito

Según (Cuerpo de Bomberos Quito, <http://www.bomberosquito.gob.ec>, 2016) señala los requisitos para el permiso de funcionamiento:

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

El establecimiento de venta de ensaladas de frutas se encuentra en el TIPO C que son: Almacenes en general, funerarias, farmacias, boticas, imprentas, salas de belleza, ferreterías, picanterías, restaurantes, heladerías, cafeterías, panaderías, distribuidoras de gas, juegos electrónicos, vehículos repartidores de gas, tanqueros de líquidos inflamables, locales de centros comerciales.

Requisitos:

Solicitud de inspección del local;

Informe favorable de la inspección;
Copia del RUC; y,
Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

CAPÍTULO IV

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

4.1.1 Visión de la Empresa

Esta estimado como visión de esta empresa el crecer en el mercado de la gastronomía saludable en base a frutas, que permita a nuestros clientes encontrar una alternativa nutricional con materias primas de buena calidad, posicionándose en el mercado y generando una rentabilidad acorde a las exigencias de los accionistas. La misión ha sido considerada para 5 años y se presenta a continuación:

La visión propuesta para la empresa hasta el año 2021 será:

“Ser reconocida como la empresa proveedora de productos saludables en base a frutas naturales que permitan mejorar y mantener la nutrición de sus clientes de forma efectiva y con insumos de calidad”

4.1.2 Misión de la Empresa

La misión de la empresa se ha considerado en función de sus actividades principales que son producir y comercializar ensaladas de frutas para un mercado que tiene como base alimenticia las frutas y que le gusta tener hábitos alimenticios más sanos, de tal forma se ha considerado la siguiente misión empresarial:

La misión propuesta para la empresa será:

“Producir y comercializar ensaladas de frutas de alta calidad a precios competitivos, enfocándonos principalmente en la satisfacción de las necesidades y el bienestar de los clientes que basan su alimentación en productos naturales, contribuyendo así al mejor nivel de vida alimenticia, con personal altamente capacitado, frutas frescas, procesos de calidad y altos niveles de higiene.”

4.1.3 Análisis de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

El FODA se ha constituido en relación a los factores que afectan el sector de las empresas que producen y comercializan ensaladas de frutas.

Fortalezas

- Es un producto basado en frutas de gran acogida por los clientes
- Amplia variedad en la preparación de ensaladas
- Experiencia en la preparación del producto que permite innovar el mismo
- Amplio conocimiento de proveedores que pueden vincularse a la empresa
- Canal de distribución directo
- Procesos operativos estandarizados
- Mantenimiento de Normas de higiene y sanitarias

Oportunidades

- Variedad de frutas en el país
- Alta aceptación de los consumidores a los productos naturales
- Débil competencia en el mercado
- Acceso a tecnología para mantener en condiciones óptimas a las frutas
- Crecer geográficamente con nuevas sucursales

Debilidades

- Producto perecible, de corta vida
- Variable desperdicio de frutas por estimado bajo consumo
- Imagen y marca no posicionada en el mercado.

Amenazas

- Existencia de productos sustitutos como el consumo de frutas directo
- Poco acceso a líneas de crédito para financiar operaciones
- Encontrar un local adecuado para el funcionamiento de la frutería

En la siguiente tabla encontramos la descripción del criterio de diagnóstico que se lo enumera como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

TABLA NO. 33 Análisis de los criterios el FODA

CRITERIOS	DETALLE
Fortalezas	
Es un producto basado en frutas de gran acogida por los clientes	El producto ensalada de frutas por ser 100% natural tiene amplia acogida en los clientes a un precio adecuado, nuestro país tiene una amplia variedad de frutales que atraen a nuestros clientes.
Amplia variedad en la preparación de ensaladas	Por conocimiento de la propietaria de la empresa se tiene un menú diverso de combinaciones de ensaladas, con diversas frutas, jarabes o complementos, que permita al cliente escoger y degustar cada una de ellas.
Experiencia en la preparación del producto que permite innovar el mismo	El personal junto a la propietaria, conocedores de las frutas y sus combinaciones pueden mantener de forma estándar cada uno de los tipos de ensaladas, en su combinación ideal, peso justo y sabor específico.
Amplio conocimiento de proveedores que pueden vincularse a la empresa	En la ciudad de Quito existen proveedores de frutas tanto nacionales como importadores que mantienen adecuadamente el abastecimiento de la fruta, con calidad y frescura exigida, estos

CRITERIOS	DETALLE
	proveedores son de fácil acceso y con precios competitivos.
Canal de distribución directo	La propia empresa administrará su canal de distribución, ya que será directo en el establecimiento mismo y podrá tener una retroalimentación directa con el cliente.
Procesos operativos estandarizados	Es importante tener un manual de procesos apropiado, procedimientos estandarizados y socializados con el personal, esto permitirá eliminar los reprocesos y desperdicios.
Mantenimiento de Normas de higiene y sanitarias	Es importante incorporar normas de higiene en la conservación de la fruta, cadena de frío, manipulación de la misma, como a su vez mantener limpios y aseados los distintos puntos de preparación y circulación de los alimentos y del personal, mantener la inocuidad de los alimentos es esencial.
Oportunidades	
Variedad de frutas en el país	El Ecuador tiene variedad de frutas en diversas regiones como son sierra central, costa, oriente, es decir siempre habrá abastecimiento de frutas, además de las específicas de cada región como la granadilla, uvas, pitajaya entre otras, de tal forma que la frutería siempre tendrá un permanente stock.
Alta aceptación de los consumidores a los productos naturales	Los actuales consumidores tienen un amplio conocimiento de los beneficios de las frutas, desde pequeños han sido alimentados con una variedad de estas, por lo que el producto es aceptado.
Débil competencia en el mercado	La competencia no ha logrado establecerse de forma adecuada en el mercado excepto por unos cuantos que si han efectuado un adecuado estudio de mercado y han podido perfeccionar su propuesta de valor hacia el cliente.
Acceso a tecnología para mantener en condiciones óptimas a las frutas	Los proveedores de tecnología tanto de frío como de manejo de frutas tienen domicilio en Quito y proporcionan asesoramiento efectivo en la aplicación de esta en los procesos productivos de la empresa.
Crecer geográficamente con nuevas sucursales	A medida de que la empresa se desarrolle en el establecimiento escogido puede crecer con más sucursales en otras partes de la ciudad, lo que le permitirá satisfacer a mas cliente

CRITERIOS	DETALLE
Debilidades	
Producto perecible, de corta vida	Las frutas al tener una vida inmediata de consumo ya que son perecibles se requiere conservarlas adecuadamente y usarlas de forma continua, por lo que la empresa deberá tener un sistema de compra y conservación efectiva.
Variable desperdicio de frutas por estimado bajo consumo	La fruta al perder su frescura no tiene otros usos adicionales por lo que se debe ser muy efectivos en su compra y rotación.
Imagen y marca no posicionada en el mercado.	La empresa no ingresa al mercado con un marca posicionada, por el contrario debe competir y hacer bien las cosas para lograr un adecuado posicionamiento.
Amenazas	
Existencia de productos sustitutos como el consumo de frutas directo	La misma fruta al ser consumida directamente por el cliente puede ser un producto sustituto en el mercado, existe otro tipo de platos como la ensalada vegetal, la comida chátara que pueden remplazar a la ensalada de frutas.
Poco acceso a líneas de crédito para financiar las operaciones de empresa.	Con la actual crisis financiera los bancos han restringido el crédito con requisitos y con tasas altas, por lo cual la empresa podría endeudarse a una tasa elevada para financiar su capital de trabajo.
Encontrar un local adecuado para el funcionamiento de la frutería	Se ha identificado el sitio geográfico donde la empresa iniciara sus operaciones, por lo cual se requiere encontrar un establecimiento conveniente con la mayoría de facilidades y con un canon de arrendamiento conveniente.

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: La Autora

El análisis de este FODA refiere a la empresa en la formulación de escenarios de planificación apropiados.

4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

4.2.1 Organigrama estructural de la frutería para definir la organización interna.

El siguiente gráfico, comprende las necesidades primordiales del área organizacional, las que son mínimas necesarias y con lo que se iniciará la empresa

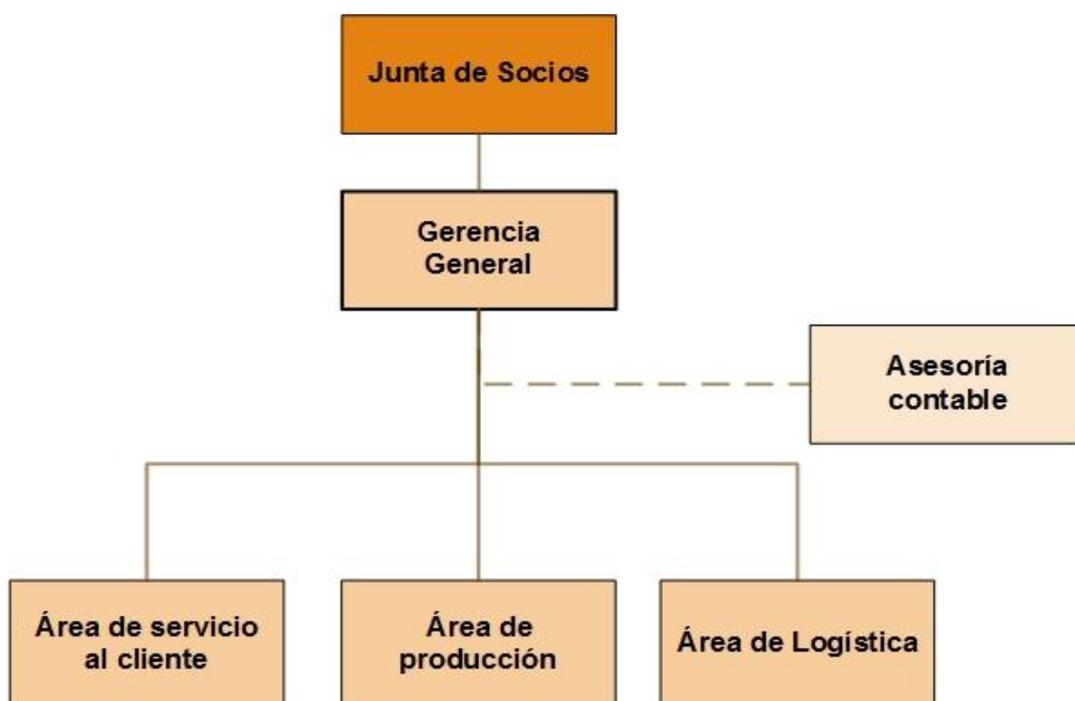


Figura Nro. 26 Organigrama Estructural de la empresa
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Se ha identificado las áreas organizacionales de la empresa “FRUTIKAS FRESKAS” requiere para ejecutar sus actividades de forma adecuada, esta son:

- Gerencia General
- Asesoría externa Contable
- Área de servicios al cliente
- Área de Producción
- Área de Logística

A continuación se plantea las principales funciones de las áreas de la estructura propuesta en el organigrama funcional estructural:

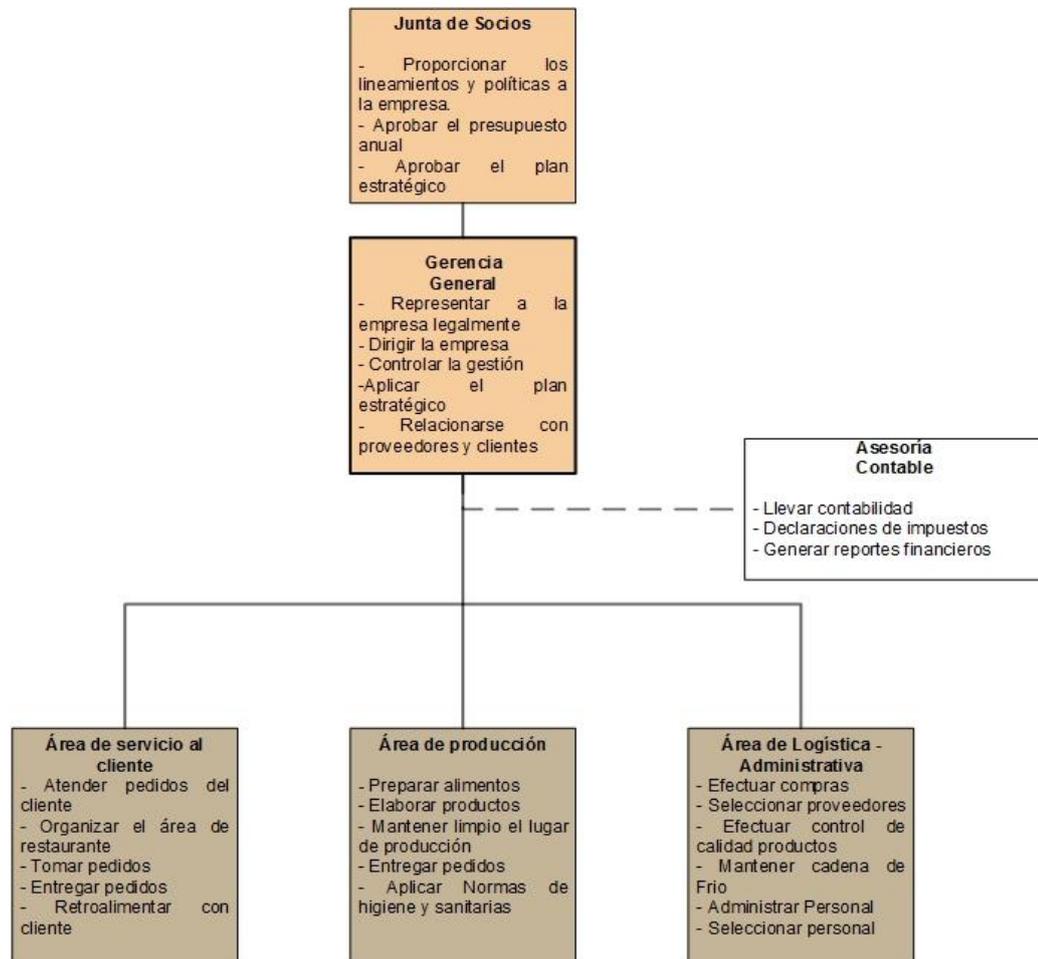


Figura Nro. 27 Organigrama Funcional de la empresa Frutikas Freskas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Descripción de funciones de la empresa:

Junta de socios:

- Proporcionar los lineamientos y políticas a la empresa.
- Aprobar el presupuesto anual
- Aprobar el plan estratégico
- Contrata al Gerente General
- Evaluar la gestión de la empresa

Gerencia General:

- Representar a la empresa legalmente
- Dirigir la empresa
- Controlar la gestión
- Aplicar el plan estratégico
- Relacionarse con proveedores y clientes
- Condicionar la gestión del negocio
- Realizar inversiones
- Determinar las políticas de precios
- Aprobar los presupuestos
- Elaborar el plan de marketing
- Gestionar los planes de la empresa

Asesoría externa Contable

- Llevar los procesos contables
- Llevar los reportes tributarios
- Declarar de impuestos
- Generar reportes financieros

Área de Atención al Cliente

- Atender pedidos del cliente
- Organizar el área de restaurante
- Mantener la limpieza del restaurante
- Tomar pedidos
- Entregar pedidos
- Retroalimentar con los clientes
- Realizar la Facturación y cobros

Área de producción

- Preparar alimentos
- Elaborar productos
- Mantener limpio el lugar de producción
- Entregar pedidos
- Aplicar Normas de higiene y sanitarias
- Liderar el área de producción
- Establecer contacto con los proveedores
- Creación de nuevos productos
- Establecer la planificación de producción
- Requerimientos de materias primas e insumos
- Supervisar la preservación de la producción
- Mantener la calidad del producto

Área de Logística - Administrativa

- Efectuar compras
- Seleccionar proveedores
- Efectuar control de calidad productos
- Mantener cadena de Frio
- Abastecer a producción
- Efectuar pago a proveedores
- Generar pedidos a proveedores
- Llevar control de inventarios
- Evaluar servicio al cliente
- Evaluar limpieza
- Realizar trámites IESS, municipio, SRI
- Seleccionar al personal
- Evaluar al personal

4.2.2 Descripción de los cargos del organigrama funcional

En concordancia a la organización propuesta y de la definición de actividades de cada una de las áreas, derivamos la formulación de perfiles de los cargos en las áreas organizacionales determinadas.

TABLA NO. 34 Descripción de funciones del Gerente General

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Junta de accionistas
SUPERVISAR A:	Los jefes de área y personal operativo
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el directivo que representará a la empresa en todas las actividades legales, comerciales y las que disponga la junta de socios, coordinará la ejecución de todo tipo de plan e impulsará la comercialización y producción para cubrir las expectativas de los clientes y de sus accionistas.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Representar a la empresa legalmente - Dirigir la empresa - Controlar la gestión - Aplicar el plan estratégico - Relacionarse con proveedores y clientes - Condicionar la gestión del negocio - Realizar inversiones - Determinar las políticas de precios - Aprobar los presupuestos - Elaborar el plan de marketing - Gestionar los planes de la empresa 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Tecnólogo / Licenciado graduado en Gastronomía o en Administración de Empresas Turísticas o administración de empresas.
EXPERIENCIA	1 a 2 años en administración de restaurantes o empresas de producción de alimentos
HABILIDADES	Liderazgo Trabajo en equipo Orientación por resultados Comunicación efectiva
FORMACIÓN	Universitaria de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

TABLA NO. 35 Descripción de funciones del auxiliar logístico - administrativo

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Auxiliar Logístico - Administrativo
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISAR A:	Personal operativo
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Líder del área logística - administrativa, el cual deberá gestionar las provisiones de la empresa, atender proveedores y actividades de Talento Humano.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar proveedores - Generar pedidos a proveedores - Llevar control de inventarios - Evaluar servicio al cliente - Evaluar limpieza - Realizar trámites IESS, municipio, SRI - Selección de personal - Evaluación de personal 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Tecnólogo o Licenciado en gastronomía o Administración de Empresas
EXPERIENCIA	1 año encargado de la logística de un restaurante y actividades de personal
HABILIDADES	Liderazgo Trabajo en equipo Orientación por resultados Comunicación efectiva Capacidad de análisis Generación de informes
FORMACIÓN	Tecnólogo o Universitario de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

TABLA NO. 36 Descripción de funciones del Poli-funcional

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Poli-funcional
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISAR A:	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Encargado del área de atención al cliente en el restaurante, orienta al cliente, toma pedidos, entrega pedidos, propone menú.	

III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Atender al cliente en sus requerimientos - Generar pedidos - Informar al cliente del menú - Arreglar área de restaurantes - Arreglar mesas clientes - Limpiar restaurante - Elaborar consumo de pedido para facturar 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Bachiller o tecnólogo en Administración y Comercio
EXPERIENCIA	Entre 1 a 2 años atención al cliente en restaurantes o patios de comida especializada.
HABILIDADES	Trabajo en equipo
	Orientación por resultados
	Comunicación efectiva
	Capacidad de análisis
FORMACIÓN	Generación de informes
FORMACIÓN	Educación Secundaria o Tecnólogo

Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: La Autora

TABLA NO. 37 Descripción de funciones del Cocinero

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	COCINERO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISAR A:	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Encargado del área de producción y/o cocina, donde se elaboran los productos del menú atendiendo los pedidos de los clientes.	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir pedidos - Elaborar pedidos - Entregar pedidos - Empacar pedidos para llevar - Mantener la limpieza de cocina - Generar pedido de insumos - Mantener buenas prácticas de higiene y salud 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Chef licenciado
EXPERIENCIA	Entre 1 a 2 años como chef especializado en panadería y postres en restaurantes o panificadoras
HABILIDADES	Liderazgo
	Trabajo en equipo
	Orientación por resultados
	Comunicación efectiva
FORMACIÓN	Generación de informes
	Tecnólogo o Universitario

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

TABLA NO. 38 Descripción de funciones del Cajero

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	CAJERO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISAR A:	N/A
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Encargado de las actividades de cobro y orientar al cliente en su elección de productos	
III. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> – Efectuar cobros – Generar facturas – Atender al cliente – Archivar facturas y retenciones – Realizar arqueo de caja – Entregar información a contador 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Bachiller contador
EXPERIENCIA	Entre 1 a 2 años como cajero en restaurantes, supermercados o en actividades similares
HABILIDADES	Trabajo en equipo
	Orientación por resultados
	Comunicación efectiva
	Generación de informes
FORMACIÓN	Secundaria o estudiante de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

4.3 CONTROL DE GESTIÓN

4.3.1 Indicadores de gestión necesarios para la empresa

Los principales índices de gestión para la frutería serían los siguientes de acuerdo a cada área organizacional:

TABLA NO. 39 Tabla de indicadores de gestión para las áreas

Áreas	Indicadores
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">- Margen de utilidad- Promedio de Ventas- Variaciones en los costos- Rentabilidad- Crecimiento de clientes
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none">- Eficiencia en el manejo de materias primas- Tiempo de entrega de una orden- Eficacia en el aseo y limpieza del área
Área de Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de reclamos- Tiempo de entrega de pedido- Eficiencia en la limpieza del restaurante
Área de Logística – Administrativa	<ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de desperdicios frutales- Nivel de inventarios permanente
Asesoría Externa Contable	<ul style="list-style-type: none">- Contabilidad al día- Pagos tributarios al día

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

4.4 NECESIDAD DE PERSONAL

4.4.1 Personal requerido hasta un horizonte de tres años

Las actividades de la empresa están previstas iniciarlas con el personal que se detalla en la siguiente tabla:

TABLA NO. 40 Tabla de indicadores de gestión para las áreas

Empleados	Número arranque año base	Proyección de crecimiento de 3 a 5 años
Poli-funcional	1	2
Cocinero	2	4
Cajero	1	
Auxiliar Logístico - administrativo	1	
Gerente	1	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

De lo señalado en la tabla No. 40 se requiere 6 empleados para los diferentes cargos previstos, considerando que el tamaño de la organización es una microempresa.

Para los siguientes 3 años se prevé incorporar 2 poli-funcionales y 4 cocineros que permitirán cubrir la demanda proyectada y atender de mejor forma al cliente.

CAPÍTULO V

ÁREA JURÍDICO LEGAL

5.1 Determinación de la forma Jurídica

La empresa Frutikas Freskas es una organización clasificada dentro del sector de restaurantes que preparan alimentos a través de un proceso de cocción o directo de transformación manual, empresa jurídica y económicamente constituidas, integrada por personal de intachable trayectoria, sus equipos y materiales de primera calidad se han establecido en un lugar determinado en busca de obtener una prosperidad económica, y poder brindar un menú especializado en ensaladas de frutas, acompañantes y demás, para satisfacer las necesidades del consumidor.

La empresa propuesta en este plan de negocios será una persona jurídica, la razón social será Prodefrutas Cía. Ltda. Y su razón comercial será “Frutikas Freskas”

La empresa se establecerá con personería jurídica, y funcionará bajo la constitución de una Compañía Limitada, y entre otras ventajas importantes se la define así ya que se requiere de menor inversión en capital, para realizar una cesión de participación se necesita obtener el consentimiento unánime de los socios capitalistas, además que se requiere hacerlo mediante escritura pública, lo que imposibilita la incorporación de socios inadecuados brindando seguridad a la empresa.

Las responsabilidades de los socios están limitadas de acuerdo al monto que aportan al capital social. Las restricciones de este tipo de compañías son, que no se puede incrementar las acciones y al ser de tipo familiar su administración se dificulta.

Para constituirse como una empresa de responsabilidad limitada deberá cumplir con los siguientes requisitos.

Número de socios: mínimo 3 y máximo 15 personas.

Razón social: el nombre de la compañía debe darse por los nombres de los socios en forma imperfecta o por el objetivo para el cual se forma, incluyendo el texto de responsabilidad limitada o su abreviatura Cía. Ltda., es decir Prodefrutas Cía. Ltda. Y su razón comercial será “Frutikas Freskas”

Capital: de acuerdo a la ley, el capital estará formado por las aportaciones de los socios y no debe ser menor a USD 400 de capital suscrito y como capital pagado el equivalente al 50% de dicho valor. Estará dividido en participaciones de USD 1 o múltiplos de USD100.

Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de 12 meses. A contarse de la fecha de constitución de la compañía.

Responsabilidad: los socios solamente responden por un máximo equivalente al monto de su participación individual.

Plazo de duración: se establece un mínimo de 10 años.

Administración: El máximo organismo que regirá la empresa, será la Junta General de Socios. Las responsabilidades de esta se señalaran en el contrato

social de las disposiciones para la junta; y será esta quien designará al Gerente General, y los demás cargos jerárquicos.

Constitución: Dentro de los pasos a seguir en el marco legal para la formación de la compañía son:

- El registro mercantil en la Superintendencia de Compañías
- Registro Único de Contribuyentes

El RUC es el punto inicial en el proceso de la administración tributaria. Este constituye el número de la identificación de todas las personas naturales o sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias. A través del certificado del RUC (documento de Inscripción), el contribuyente está en capacidad de conocer adecuadamente cuáles son sus obligaciones tributarias, de forma que le facilite un cabal cumplimiento de las mismas.

5.2 Patentes y Marcas

Para la patente municipal en el Distrito Metropolitano de Quito se requiere:

- Formulario de SOLICITUD INSCRIPCIÓN EN REGISTRO DE PATENTES MUNICIPALES
- Copia legible de los Estados Financieros del periodo contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según el caso.
- Copia legible de la cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
- Original y copia legible del R.U.C. actualizado
- Original y copia del PERMISO DE BOMBEROS
- Original y Copia de la declaración del impuesto a la Renta.
- Copia legible del RUC del contador
- Formulario del 1.5 por mil sobre los Activos Totales

- PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE SALUD, otorgado por el Área de Salud (cuando el caso lo amerite)
- Copia de la escritura de Constitución

5.3 Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Enumeramos a continuación los trámites requeridos para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada.

- Aprobación de la denominación de la compañía.
- Elaboración del proyecto de minuta que contiene los estatutos de la compañía.
- Aprobación de los estatutos por parte del Departamento de Compañías Limitadas de la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de la cuenta de integración del capital.
- Elevar a escritura pública los estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías, ante una notaría pública, con las firmas de todos los socios fundadores de la compañía.
- Obtención de la resolución de aprobación de la constitución por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Publicación de un extracto de la escritura, en uno de los periódicos de mayor circulación del país.
- Obtención de la Patente Municipal.
- Afiliación a la Cámara de Comercio, este trámite es opcional debido al Decreto Ejecutivo 151 del 12 de enero del 2009.
- Inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.
- Registro en el departamento de Sociedades de la copia certificada de constitución con los nombramientos inscritos.
- Apertura de una cuenta corriente a nombre de la compañía.

El tiempo aproximado del trámite que lleva a constituir una compañía de responsabilidad limitada está establecido en 60 días calendario.

Requisitos previos a la obtención de permisos de Funcionamiento en la Empresa Municipal Cuerpo De Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

- Copia del RUC.
- Copia del Permiso del año anterior (para verificación).
- Informe de Inspección, elaborado por el personal autorizado del Departamento de Prevención.
- Para locales de categoría turística, de tolerancia y general de acuerdo a la REFORMA Y CODIFICACIÓN DE LA ORDENANZA DE CONTROL Y REGULACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE DIVERSIÓN Y TURISMO, publicada el 03 de diciembre de 2010, expedida por el I. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito deberán presentar además informe favorable de la Dirección de Planificación Municipal y el permiso único para su instalación otorgado por el IMQ de acuerdo al Art. 9 y Art. 28 de la mencionada Ordenanza.

5.4 Certificado ambiental de actividades de bajo impacto en Quito

Para el cumplimiento de la Ordenanza 213 sobre la prevención y control del medioambiente, los locales determinados como de bajo impacto deben entregar a la Secretaría:

- El formulario de registro, RUC,
- Pago de impuesto predial,
- La guía de prácticas ambientales y
- La orden de pago por inspección y certificación.

Este permiso se otorga por 2 años y tiene un costo de USD 52,89

CAPÍTULO VI
ÁREA FINANCIERA

6.1 PLAN DE INVERSIONES

En todo negocio al iniciar las operaciones se deben realizar adquisiciones para adecuar el local donde va a funcionar, así como el menaje del mismo pero cabe indicar que estas adecuaciones son una sola vez al año; considerando lo antes mencionado la inversión inicial prevista se detalla a continuación:

TABLA NO. 41 Tabla de la Inversión Inicial

CONCEPTO	VALOR
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	
Muebles y enseres	
Mesas metálicas	1,400.00
Sillas	2,025.00
Repisas de madera	150.00
Counter de atención al cliente	400.00
Mesa para máquina de cobro	200.00
Mesa de acero inoxidable	600.00
Masetas	150.00
Casilleros metálicos	160.00
Escritorio	360.00
Archivador	150.00
TOTAL	5,595.00
Equipo de computación	
Computadora	500.00
Impresora a color	100.00
Router	50.00
Cableado	150.00
TOTAL	800.00
Equipos de oficina	
Equipo de música	500.00

CONCEPTO	VALOR
Parlantes	200.00
Dvd	200.00
Corta picos	120.00
Televisión	700.00
TOTAL	1,720.00
Maquinaria y Equipos	
Cortadora vertical industrial	250.00
Máquina de crema	400.00
Batidora 30 litros	100.00
Calefactor chocolate	200.00
Extractor de jugos	150.00
Licuada	200.00
Horno 2 puertas a gas	300.00
Cocina semi-industrial	700.00
Chocolatera	150.00
Microondas	250.00
Cuarto frío 3m cúbicos	750.00
Congelador 15 pies	400.00
Extractor de aire	600.00
Máquina registradora	700.00
TOTAL	5,150.00
Menaje de Cocina y Restaurante	
Juego de ollas industriales	600.00
Cubiertos	70.00
Platos	80.00
Bandejas de acero inoxidable	500.00
Juego de cuchillos	180.00
Juego de sartenes	80.00
Juego de utensillos de cocina	60.00
Azucareras o porta azúcar	100.00
Platos tipo ensalada	500.00
Manteles pequeños	60.00
Manteles mesa	400.00
Adornos de mesa	160.00
Recipientes	150.00
TOTAL	2,940.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	16,205.00
<u>ACTIVOS DIFERIDOS</u>	
Gastos de organización	500
Patentes y licencias	2000
Gastos de puesta en marcha	3920
Capacitación previa	0
Costos del estudio del proyecto	500
TOTAL DE GASTOS CONSTITUCIÓN	\$ 6,920.00

CONCEPTO	VALOR
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	
Costo del Servicio	8,391.75
Gastos de Administración	2,256.88
Gastos de Ventas	75.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	10,723.64
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 33,848.64

Elaborado por: La autora

El valor que se requerirá para el inicio de las actividades de la empresa es de \$ 33.848,64 en total, en lo referente a la instalación del local es de \$ 16.205.00, en gastos de constitución es \$ 6.920.00, y el capital de trabajo que es lo que va a permitir desarrollar las actividades en los primeros meses mientras el negocio empieza a obtener ingresos este es de \$ 10.723.64.

6.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO

El aporte de los socios estará enfocado a cubrir la inversión y se establecerá en porcentajes como a continuación se detalla en función de la capacidad económica que tiene cada uno de los socios:

TABLA NO. 42 Tabla de las aportaciones de los socios en porcentajes y en dólares

Socios	Aporte en usd.	%	Aporte en bienes	%	Total
Socio 1	8.123.67	40%	-	-	40%
Socio 2	8.123.67	40%	-	-	40%
Socio 3	4.061.84	20%	-	-	20%
TOTAL	\$ 20.309.18				
		100%			100%

Elaborado por: La autora

Cabe mencionar que estos porcentajes se deben calcular del valor que se financia con recursos propios de los socios de la empresa que es \$ 20.309.18 que corresponde al 60% de la inversión total.

Por otra parte los fondos que se necesita solicitar es de \$ 13.539.45 que corresponde al 40% de la inversión total.

TABLA NO. 43 Tabla de la estructura del financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
Fuentes	Valor	%
Recursos propios	20,309.18	60%
Recursos terceros	13,539.45	40%

Elaborado por: La autora

6.2.1 Capital de Trabajo

Considerando que la empresa necesita cubrir sus gastos mientras empieza a obtener ingresos, el capital de trabajo se calcula en \$ 10.723.64 cómo se evidencia más detalladamente en el cuadro que se desglosa a continuación

TABLA NO. 44 Tabla del Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
Valor en dólares		
Concepto	Valor	
COSTO DEL SERVICIO	100,701.02	100,701.02
COSTOS DIRECTOS		
Sueldos y Salarios	18,233.18	
MP	82,467.84	
CIF	0.00	
Energía Eléctrica	0.00	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	27,082.62	27,082.62
Sueldos administrativos	18,820.37	
Viáticos	0.00	
Energía Eléctrica	768.00	
AGUA	240.00	
Internet	240.00	
Teléfono	288.00	
Suministros de oficina	126.25	
Arriendo	6,600.00	
GASTOS DE VENTAS	900.00	900.00
Publicidad	900.00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO ANUAL		128,683.64
CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL		10,723.64

Elaborado por: La autora

6.2.2 Forma de financiamiento

Para iniciar las operaciones del negocio se requiere de un 40% de financiamiento externo y se estima realizar con la cooperativa JET

(Juventudes Ecuatorianas Trabajadoras), esta entidad financiera está ubicada en la ciudad de Cuenca - oficina matriz y existe una sucursal en Quito en el sector sur (Villaflora); en el cuadro que se desglosa a continuación se muestra cómo estará conformado.

TABLA NO. 45 Tabla de la Forma de Financiamiento

FORMA DE FINANCIAMIENTO			
		40%	60%
Rubros de inversión	Usos de fondos	Fuentes de financiamiento	
		Recursos terceros	Recursos propios
Activos Fijos	16,205.00	6,482.00	9,723.00
Activos Diferidos	6,920.00	2,768.00	4,152.00
Capital de Trabajo	10,723.64	4,289.45	6,434.18
TOTAL INVERSIÓN	33,848.64	13,539.45	20,309.18

Elaborado por: La autora

6.3 CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

6.3.1 Detalle de Costos

A continuación se procede a desglosar los costos en los cuales incurrirá la frutería para iniciar su operación como es la materia prima que se utilizará para elaborar las ensaladas de frutas.

TABLA NO. 46 Tabla del detalle de costos y desglose

SUELDOS Y SALARIOS		
No. Trabajadores	Descripción de trabajo	Sueldos
1	Gerente General	550.00
1	Auxiliar Administrativo	366.00
1	Cajero	366.00
2	Cocinero	450.00
1	Polifuncional	366.00
TOTAL SUELDO MENSUALES		2,098.00

PROVISIONES MENSUALES Y ANUALES							
No. Trab.	Recurso Humano	Aport. Patronal 12,15%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaci.	Prov. Mens.	Provisión Anual
1	Gerente General	66.825	30.50	45.83	22.92	166.08	1992.90
1	Auxiliar Administ	44.469	30.50	30.50	15.25	120.72	1448.63
1	Cajero	44.469	30.50	30.50	15.25	120.72	1448.63
2	Cocinero	109.35	30.50	75.00	37.50	252.35	3028.20
1	Poli-funcional	44.469	30.50	30.50	15.25	120.72	1448.63
	TOTAL	309.58	152.50	212.33	106.17	780.58	9366.98

PROYECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS						
			0.0325	0.0325	0.0325	0.0325
Recurso Humano	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1 Gerente General	7969.20	8228.20	8495.62	8771.72	9056.80	
1 Auxiliar Administrativo	5425.58	5601.92	5783.98	5971.96	6166.05	
1 Cajero	5425.58	5601.92	5783.98	5971.96	6166.05	
2 Cocinero	12807.60	13223.85	13653.62	14097.36	14555.53	
1 Poli-funcional	5425.58	5601.92	5783.98	5971.96	6166.05	
TOTAL	37053.55	38257.79	39501.17	40784.96	42110.47	

CUADRO DE COSTOS POR PRODUCTOS						
ENSALADA DE FRUTAS 600 GR.						
Concepto	Medida	Cant.	Valor Unit.	Valor Total	Valor Mensual	Valor Anual
Ensalada con Crema	Unidad	32	2.33	74.56	1,938.56	23,262.72
Ensalada con Aderezo	Unidad	32	2.52	80.64	2,096.64	25,159.68
Ensalada con Aderezo y Helado	Unidad	32	3.36	107.52	2,795.52	33,546.24
TOTAL	Unidad	96.00		262.72	6,830.72	81,968.64
ENSALADA DE FRUTAS 400 GR.						
Concepto	Medida	Cantidad	Valor Unit.	Valor Total	Valor Mensual	Valor Anual
Ensalada con Crema	Unidad	32	1.66	53.12	1,381.12	16,573.44

CUADRO DE COSTOS POR PRODUCTOS						
Ensalada con Aderezo	Unidad	32	1.87	59.84	1,555.84	18,670.08
Ensalada con Aderezo y Helado	Unidad	32	2.71	86.72	2,254.72	27,056.64
TOTAL	Unidad	96.00		199.68	5,191.68	62,300.16

Elaborado por: La autora

6.3.2 Proyección de Costos

Ya calculado los costos mensuales, se calculará la proyección anual, utilizando los datos del numeral anterior los mismos que nos permitirán expresar valores a lo largo de la vida útil del plan de negocios.

TABLA NO. 47 Tabla de la Proyección de Costos

PROYECCIÓN DE COSTOS					
ENSALADA DE FRUTAS 600 GR.					
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensalada con Crema	23,262.72	24,018.76	24,799.37	25,605.35	26,437.52
Ensalada con Aderezo	25,159.68	25,977.37	26,821.63	27,693.34	28,593.37
Ensalada con Aderezo y Helado	33,546.24	34,636.49	35,762.18	36,924.45	38,124.49
TOTAL	81,968.64	84,632.62	87,383.18	90,223.13	93,155.39
ENSALADA DE FRUTAS 400 GR.					
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensalada con Crema	16,573.44	17,112.08	17,668.22	18,242.44	18,835.32
Ensalada con Aderezo	18,670.08	19,276.86	19,903.36	20,550.21	21,218.10
Ensalada con Aderezo y	27,056.64	27,935.98	28,843.90	29,781.33	30,749.22

PROYECCIÓN DE COSTOS					
Helado					
TOTAL	62,300.16	64,324.92	66,415.47	68,573.98	70,802.63
Elaborado por: La autora					

6.3.3 Detalle de Gastos

Se detalla en el cuadro siguiente los gastos que la frutería tendrá al iniciar sus actividades, tanto mensuales como anuales.

TABLA NO. 48 Tabla de los Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Sueldos Administrativos	1.568.36	18820.37
Depreciaciones	126.20	1514.45
Mantenimiento	13.27	159.18
Energía Eléctrica	64.00	768.00
Agua	20.00	240.00
Internet	20.00	240.00
Teléfono	24.00	288.00
Suministros de Oficina	10.52	126.25
Arriendo	550.00	6600.00
Total Gastos	2396.35	28756.25
GASTOS DE VENTAS		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Publicidad	75.00	900.00
Total Gastos de Ventas	75.00	900.00
GASTOS FINANCIEROS		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Gastos Intereses	146.68	1760.13
Total Gastos Financieros	146.68	1760.13
TOTAL DE GASTOS	2618.03	31416.38

Elaborado por: La autora

6.3.4 Proyección Gastos

Una vez calculado los gastos mensuales, se puede obtener la proyección anual, utilizando los datos del numeral anterior, los mismos que nos permitirán expresar valores a lo largo de la vida útil del plan de negocios,

para el cálculo se ha obtenido el promedio de inflación de los tres últimos años que es 3.25%

TABLA NO. 49 Tabla de Gastos de Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS					
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	768.00	792.96	818.73	845.34	872.81
Teléfono	240.00	247.80	255.85	264.17	272.75
Agua	240.00	247.80	255.85	264.17	272.75
Internet	288.00	297.36	307.02	317.00	327.31
TOTAL	1,536.00	1,585.92	1,637.46	1,690.68	1,745.63

Elaborado por: La autora

TABLA NO. 50 Tabla de Gastos de Mantenimiento de Activos Fijos

MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS					
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	67.14	69.32	71.58	73.90	76.30
Equipos de computación	9.60	9.91	10.23	10.57	10.91
Equipos de oficina	20.64	21.31	22.00	22.72	23.46
Maquinaria y equipos	61.80	63.81	65.88	68.02	70.23
TOTAL	159.18	164.35	169.69	175.21	180.90

Elaborado por: La autora

TABLA NO. 51 Tabla de Gastos de Depreciaciones

DEPRECIACIÓN					
ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	503.55	503.55	503.55	503.55	503.55
Equipos de computación	128.00	128.00	128.00	128.00	128.00
Equipos de oficina	154.80	154.80	154.80	154.80	154.80
Maquinaria y equipos	463.50	463.50	463.50	463.50	463.50
Menaje de cocina y restaurante	264.60	264.60	264.60	264.60	264.60
TOTAL	1,514.45	1,514.45	1,514.45	1,514.45	1,514.45

Elaborado por: La autora

TABLA NO. 52 Tabla de Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTA					
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

GASTOS DE VENTA					
Anuncio, día Domingo. Tamaño ¼ de hoja de periódico. (Full Color)		0.00	0.00	0.00	0.00
Radio		0.00	0.00	0.00	0.00
Afiches Tamaño A3 a colores	600.00	619.50	639.63	660.42	681.89
Volantes	300.00	309.75	319.82	330.21	340.94
TOTAL	900.00	929.25	959.45	990.63	1022.83

Elaborado por: La autora

TABLA NO. 53 Tabla de Gastos de los Suministros de Oficina

SUMINISTROS DE OFICINA					
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
AÑO	1	2	3	4	5
Resma de papel bond	14.00	14.46	14.92	15.41	15.91
Cartuchos	58.00	59.89	61.83	63.84	65.92
Esferográfico	5.00	5.16	5.33	5.50	5.68
Lápices	3.50	3.61	3.73	3.85	3.98
Carpetas	4.25	4.39	4.53	4.68	4.83
Corrector	1.50	1.55	1.60	1.65	1.70
Perforadora	20.00	20.65	21.32	22.01	22.73
Grapadora	20.00	20.65	21.32	22.01	22.73
TOTAL	126.25	130.35	134.59	138.96	143.48

Elaborado por: La autora

TABLA NO. 54 Tabla de Gastos de Arriendos

TABLA DE GASTOS DE ARRIENDOS					
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
AÑO	1	2	3	4	5
Arriendo	6,600.00	6814.50	7035.97	7264.64	7500.74
TOTAL	6,600.00	6814.50	7035.97	7264.64	7500.74

Elaborado por: La autora

6.3.5 Mano de Obra

En el cuadro siguiente se detalla los puestos de trabajo que existirá en la frutería con los cálculos respectivos mensuales y las provisiones que corresponde.

TABLA NO. 55 Tabla de Gastos de la Mano de Obra

MANO DE OBRA						
No. Trab.	Recurso Humano	Sueldo Mensual	Total	Aport. Individ. 9.45%	Sueldo mensual	Total Anual
1	Gerente General	550.00	550.00	51.98	498.03	5976.30
1	Auxiliar Administrativo	366.00	366.00	34.59	331.41	3976.96
1	Cajero	366.00	366.00	34.59	331.41	3976.96
2	Cocinero	450.00	900.00	85.05	814.95	9779.40
1	Polifuncional	366.00	366.00	34.59	331.41	3976.96
	Total	2098.00	2548.00	240.79	2307.21	27686.57

Elaborado por: La autora

TABLA NO. 56 Tabla de Gastos de las Provisiones Mensuales y Anuales

PROVISIONES MENSUALES Y ANUALES							
No. Trab.	Recurso Humano	Aport. Patronal 12,15%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacac.	Provisión Mensual	Provisión Anual
1	Gerente General	66.825	30.50	45.83	22.92	166.08	1992.90
1	Auxiliar Administ.	44.469	30.50	30.50	15.25	120.72	1448.63
1	Cajero	44.469	30.50	30.50	15.25	120.72	1448.63
2	Cocinero	109.35	30.50	75.00	37.50	252.35	3028.20
1	Poli-funcional	44.469	30.50	30.50	15.25	120.72	1448.63
	Total	309.58	152.50	212.33	106.17	780.58	9366.98

Elaborado por: La autora

6.3.6 Depreciación

En los activos fijos es importante y obligatorio que se realice la depreciación que es el valor que se resta del valor inicial del bien, causado por el paso del tiempo, se debe considerar que los activos que forman parte de un plan de negocios están ya incluidos y son sujetos a este descuento que serán incluidos en el detalle de gastos. Se aplica el método de línea recta.

TABLA NO. 57 Tabla de Gastos de Depreciaciones

TABLA DE GASTOS DE DEPRECIACIONES				
Activo	Valor	Valor Residual	Vida Útil	Depreciac
Muebles y enseres	5,595.00	559.50	10	503.55
Equipos de computación	800.00	160.00	5	128.00
Equipos de oficina	1,720.00	172.00	10	154.80
Maquinaria y equipos	5,150.00	515.00	10	463.50
Menaje cocina y restaurante	2,940.00	294.00	10	264.60
TOTAL		891.50		1,514.45

Elaborado por: La autora

6.3.7 Proyección de la Depreciación

Una vez calculado las depreciaciones de los activos fijos se puede realizar la proyección para los siguientes cinco años.

TABLA NO. 58 Tabla de Gastos de las Proyecciones de Depreciaciones

TABLA DE GASTOS DE PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES					
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	503.55	503.55	503.55	503.55	503.55
Equipos de computación	128.00	128.00	128.00	128.00	128.00
Equipos de oficina	154.80	154.80	154.80	154.80	154.80
Maquinaria y equipos	463.50	463.50	463.50	463.50	463.50
Menaje cocina y restaurante	264.60	264.60	264.60	264.60	264.60
TOTAL	1,514.45	1,514.45	1,514.45	1,514.45	1,514.45

Elaborado por: La autora

6.4 CÁLCULO DE INGRESOS

Una vez realizado el estudio de mercado para este plan de negocios se determinó cubrir la demanda insatisfecha que existe para lo cual se establece el nivel de ingresos que tendrá la frutería determinando el precio unitario del producto al cual será vendido.

TABLA NO. 59 Tabla del Cálculo de Ingresos

CALCULO DE INGRESOS							
Productos	Unidad de medida	Gasto mensual	Margen de utilidad		Ingreso mensual	Unidades Producida	Precio venta unit.
			%	\$			
Ensalada con crema	600 gr.	1106.55	75%	1.00	1938.56	32	2.33
Ensalada con aderezo	600 gr.	1198.08	75%	1.08	2096.64	32	2.52
Ensalada con aderezo y helado	600 gr.	1597.44	75%	1.44	2795.52	32	3.36
Ensalada con crema	400 gr.	790.40	75%	0.71	1381.12	32	1.66
Ensalada con aderezo	400 gr.	890.24	75%	0.80	1555.84	32	1.87
Ensalada con aderezo y helado	400 gr.	1289.60	75%	1.16	2254.72	32	2.71
TOTALES MENSUAL		6872.31			12022.4		
TOTAL ANUAL					144268.8		

Elaborado por: La autora

6.4.1 Proyección de Ingresos

Con los datos del numeral anterior se procede a proyectar los ingresos para los próximos cinco años, para el cálculo se ha obtenido el promedio de inflación de los tres últimos años que es 3.25%

TABLA NO. 60 Tabla de las proyecciones de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR PRODUCTO						
Ensalada 600 gr. Con crema						
		3.25%	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oferta del proyecto	0	9984	10284	10592	10910	11237
Valor	0	2.33	2.40	2.48	2.56	2.65
Tota Anual	0	23238	24713	26281	27950	29724
Ensalada 600 gr. con Aderezo						
		0.0325	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR PRODUCTO						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oferta del proyecto		9984	10284	10592	10910	11237
Valor		2.52	2.60	2.69	2.77	2.86
Tota Anual	0	25160	26757	28455	30261	32182
Ensalada 600 gr. con Aderezo y Helado						
		0.0325	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oferta del proyecto		9984	10284	10592	10910	11237
Valor		3.36	3.47	3.58	3.70	3.82
Tota Anual	0	33,546	35,676	37,940	40,348	42,909
Ensalada 400 gr. Con crema						
		3.25%	3.25%	3.25%	3.25%	3.25%
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oferta del proyecto		9984	10284	10592	10910	11237
Valor		1.66	1.72	1.77	1.83	1.89
Tota Anual	0	16598	17652	18772	19964	21231
Ensalada 400 gr. con Aderezo						
		0.0325	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oferta del proyecto		9984	10284	10592	10910	11237
Valor		1.87	1.93	2.00	2.06	2.13
Tota Anual	0	18695	19882	21144	22486	23913
Ensalada 400 gr. con Aderezo y Helado						
		0.0325	0.0325	0.0325	0.0325	0.0325
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oferta del proyecto		9984	10284	10592	10910	11237
Valor		2.71	2.80	2.89	2.99	3.08
Total Anual	0	27,082	28,801	30,629	32,573	34,640
Total Anual 5 años		144,319	153,479	163,221	173,582	184,600

Elaborado por: La autora

6.5 FLUJO DE CAJA

El flujo de Caja se ha calculado para demostrar la capacidad de pago en efectivo y que permita tomar decisiones sobre la marcha.

TABLA NO. 61 Tabla del Flujo Caja

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas		144,318.72	153,479.35	163,221.45	173,581.93	184,600.05
Parcial		\$ 144,318.72	\$ 153,479.35	\$ 163,221.45	\$ 173,581.93	\$ 184,600.05
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Costos del Servicio		162,501.98	167,783.30	173,236.26	178,866.43	184,679.59
Gastos de Administración		28,756.25	29,641.61	30,555.74	31,499.58	32,474.10
Gastos de Ventas		900.00	929.25	959.45	990.63	1,022.83
(-) Depreciaciones		1,514.45	1,514.45	1,514.45	1,514.45	1,514.45
(-)Amortizaciones		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial		\$ 190,643.78	\$ 196,839.70	\$ 203,237.00	\$ 209,842.20	\$ 216,662.07
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)		(\$ 46,325.06)	(\$ 43,360.35)	(\$ 40,015.54)	(\$ 36,260.26)	(\$ 32,062.02)
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Crédito	15,599.49					
Capital Social	23,399.23					
Parcial	\$ 38,998.72	\$ 0.00				
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago intereses		2,027.93	1,714.99	1,361.37	961.78	510.24
Pago principal (capital) de los pasivos		2,407.23	2,720.17	3,073.79	3,473.38	3,924.92
Pago participación trabajadores			-7,480.12	-6,988.47	-6,433.70	-5,810.47
Pago de impuesto a la renta			-9,325.21	-8,712.29	-8,020.69	-7,243.72
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Muebles y enseres	5595					
Equipos de computación	800					
Equipos de oficina	1,720.00					
Maquinaria y equipos	5,150.00					

Menaje de cocina y restaurante	2,940.00					
ACTIVOS DIFERIDOS	6,920.00					
Parcial	\$ 23,125.00	\$ 4,435.16	(\$ 12,370.17)	(\$ 11,265.60)	(\$ 10,019.23)	(\$ 8,619.04)
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	\$ 15,873.72	(\$ 4,435.16)	\$ 12,370.17	\$ 11,265.60	\$ 10,019.23	\$ 8,619.04
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	\$ 15,873.72	(\$ 50,760.22)	(\$ 30,990.19)	(\$ 28,749.94)	(\$ 26,241.03)	(\$ 23,442.98)
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 0.00	\$ 15,873.72	(\$ 34,886.51)	(\$ 65,876.69)	(\$ 94,626.63)	(\$ 120,867.67)
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$ 15,873.72	(\$ 34,886.51)	(\$ 65,876.69)	(\$ 94,626.63)	(\$ 120,867.67)	(\$ 144,310.65)

Elaborado por: La autora

Como podemos observar en la tabla anterior el flujo de caja con lo que contará la empresa cubrirá los gastos mensuales que necesitará para satisfacer sus necesidades.

6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Al calcular el punto de equilibrio la frutería sabrá qué nivel de producción debe tener para que sus ingresos totales se igualen a sus costos totales.

Al superar este punto de equilibrio se podrá conocer los niveles en los que la producción va a causar una pérdida o una ganancia y ese es el objetivo que se busca al exponer en el gráfico los resultados que a continuación se calculó.

TABLA NO. 62 Tabla del Cálculo del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Período	Precio unitario	Ventas	Costo variable	Costo fijo	Peq \$	Peq Productos
1	2.41	144,319	100,701.02	31,416.38	103,948	43,132
2	2.49	153,479	103,973.81	32,059.37	99,392	39,943
3	2.57	163,221	107,352.96	32,696.78	95,525	37,181
4	2.65	173,582	110,841.93	33,324.98	92,200	34,757
5	2.74	184,600	114,444.29	33,939.78	89,305	32,606
TOTAL		163,840.30	107,462.80	32,687.46	96,073.93	37,523.85

Elaborado por: La autora

Como se puede observar en la tabla de cálculos en el primer año no se podrá producir menos de 43.132 unidades lo que equivale en dólares a \$ 103.948 porque el resultado será pérdida

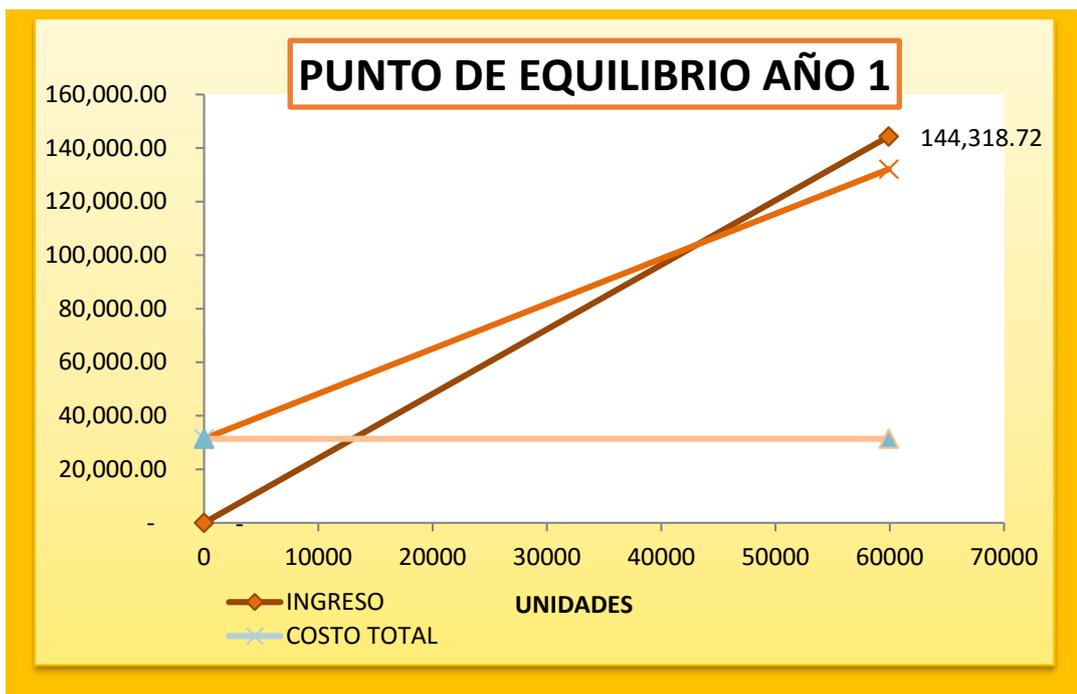


Figura Nro. 28 Punto de Equilibrio de la empresa “Frutikas Freskas”
Elaborado por: La Autora

En base al cuadro anterior también se ha calculado el punto de equilibrio proyectado para los próximos cinco años.

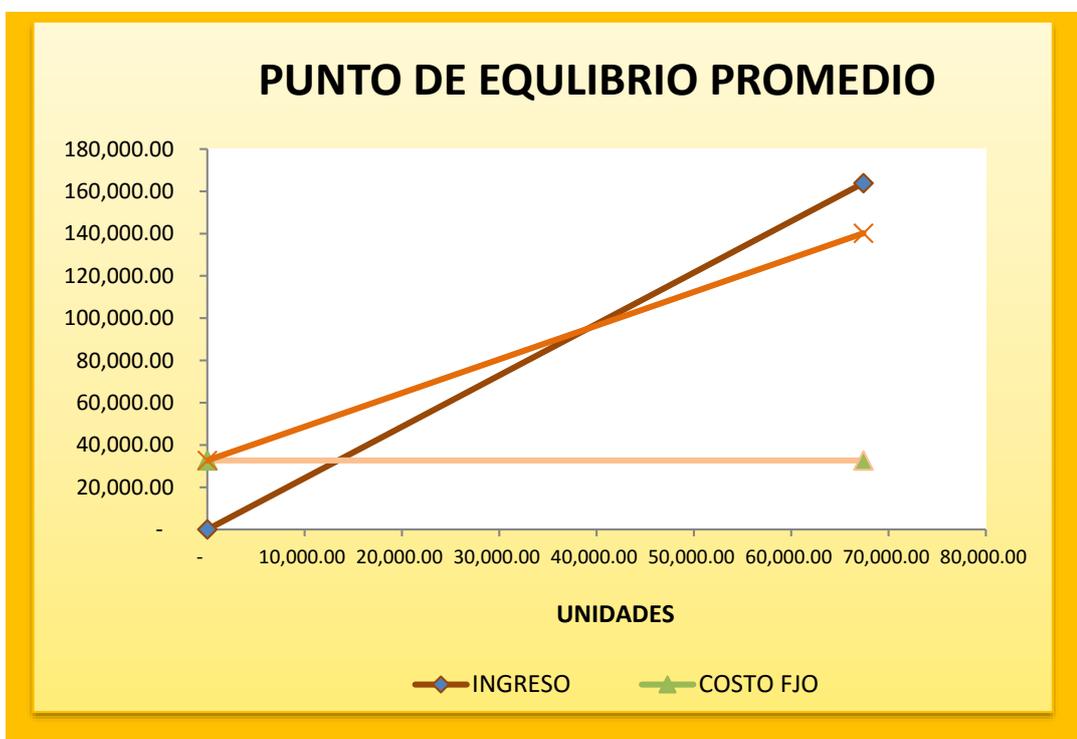


Figura Nro. 29 Punto de Equilibrio Promedio de la empresa “Frutikas Freskas”
Elaborado por: La Autora

6.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Con esta herramienta se puede saber si el plan de negocios es rentable o no para lo cual exponemos las actividades que realizara la frutería para llegar finalmente al análisis de si es rentable o no.

TABLA NO. 63 Tabla del Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
<u>INGRESOS</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de inflación promedio	3.250%	3.250%	3.250%	3.250%	3.250%
Ventas Totales	144318.72	153479.35	163221.45	173581.93	184600.05
(-) Costos de Producción	100701.02	103973.81	107352.96	110841.93	114444.29
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	43617.70	49505.54	55868.50	62740.01	70155.76
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>					
Gastos de Administración	28756.25	29641.61	30555.74	31499.58	32474.10
Gastos de Ventas	900.00	929.25	959.45	990.63	1022.83
UTILIDAD OPERACIONAL	13961.45	18934.69	24353.31	30249.79	36658.83
Gasto Financiero	1760.13	1488.52	1181.59	834.77	442.86
UTILIDAD DEL EJERCICIO	12201.32	17446.17	23171.71	29415.02	36215.97
15 % Participación Laboral	1830.20	2616.93	3475.76	4412.25	5432.40
UTILIDAD DESPUÉS DE PART. LABORAL	10371.12	14829.25	19695.96	25002.77	30783.58
22% Impuesto a la Renta	2281.65	3262.43	4333.11	5500.61	6772.39
UTILIDAD NETA	\$ 8,089.47	\$ 11,566.81	\$ 15,362.85	\$ 19,502.16	\$ 24,011.19

Elaborado por: La autora

Como se observa en la tabla anterior la utilidad neta de la empresa es positiva e incluso se puede reinvertir, por lo tanto se concluiría que el proyecto sería viable.

6.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se procede a sustentar las cifras hasta aquí presentada para poder determinar si el plan de negocios es rentable o no.

6.8.1 Indicadores

6.8.1.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se la utiliza para actualizar los flujos de dinero durante la vida útil del proyecto, la misma que nos sirve como base para la toma de decisiones en relación a diferentes alternativas, entonces considerando que la TIR es superior a la Tasa de Descuento (34.53% > 20.70%) se considera que la inversión en este proyecto es rentable.

TABLA NO. 64 Tabla de la Tasa de Descuento.

TASA DE DESCUENTO				
DETALLE	VALOR	%	COSTO	COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL
Recursos propios	23,399.23	60.00%	7.84%	4.70%
Recursos terceros	15,599.49	40.00%	13.00%	5.20%
TOTAL	38,998.72	100.00%	20.84%	9.90%
	CPPC	9.90%	Costo Promedio Ponderado del Capital	
	Riesgo de Inversión	7.00%	Riesgo de Inversión	
	CPPC+RI	16.90%	Suma de CPPC + RI	
	Inflación	3.25%	Promedio de Inflación 3 últimos años	
CALCULO	$3.25\% + 16.90\% + (3.25\%)(16.90\%) = 20.70$			
	Tasa de descuento	20.70%		

Elaborado por: La autora

6.8.1.2 Valor Actual Neto

Se realizó los cálculos respectivos del Valor Actual Neto para determinar los beneficios reales del plan de negocios, así también se estableció la tasa de descuento tomando en cuenta el promedio de la inflación de los últimos tres años, los porcentajes de los recursos propios y recursos de terceros, la tasa de riesgo de inversión y la tasa del costo promedio pondera del capital.

Considerando que el VAN es mayor que cero (positivo) se establece que el Plan de Negocios materia de estudio, es viable por lo tanto rentable.

TABLA NO. 65 Tabla del cálculo de VAN (Valor Actual Neto)

VALOR ACTUAL NETO		
AÑOS	FLUJO DE CAJA	VAN
TASA DE DESCUENTO	20.70%	$M = C/(1+i)^n$
Inversión Inicial	-33848.64	-33,848.64
Año 1	11,626.43	9,632.51
Año 2	12,487.83	8,571.81
Año 3	16,138.93	9,178.10
Año 4	20,105.91	9,473.16
Año 5	24,410.95	9,529.02
VAN		12,535.96

Elaborado por: La autora

6.8.1.3 Tasa Interna de Retorno

La TIR del Plan de Negocios es de 34.53% que al ser mayor que la tasa de descuento que es de 20.70% se considera que el negocio es rentable, la tasa interna de retorno es un indicador importante en la toma de decisiones ya que representa el costo de oportunidad de la inversión frente a distintas alternativas

TABLA NO. 66 Tabla del cálculo del TIR (Tasa Interna de Retorno)

TASA INTERNA DE RETORNO		
AÑOS	FLUJO DE CAJA	TIR
34.53%		
Inversión Inicial	-33,848.64	-33,848.64
Año 1	11,626.43	8,642.25
Año 2	12,487.83	6,899.97
Año 3	16,138.93	6,628.50
Año 4	20,105.91	6,138.24
Año 5	24,410.95	5,539.69
TIR		00.00

Elaborado por: La autora

6.8.1.4 Beneficio Costo

El Beneficio Costo es la relación que sirve para comparar los ingresos del plan con relación a la inversión y se considera que si es mayor a 1 se debe aceptar el plan de negocios.

La relación Beneficio costo para el Plan de Negocios es de 1.37 por lo que se considera que se debe aceptar la viabilidad del antes mencionado plan de negocios.

TABLA NO. 67 Tabla del Cálculo del Beneficio Costo

BENEFICIO - COSTO		
	$R = \frac{b}{c}$	$= \frac{\sum FNE / (1+i)^n}{I_0}$
RELACIÓN BENEFICIO - COSTO =	46,384.60	
	33,848.64	
	1.37	

Elaborado por: La autora

Cómo se observa en el cuadro anterior por cada dólar de costos en los que incurre la empresa obtiene 0,37 centavos de beneficio.

6.8.1.5 Período de Recuperación

El período de recuperación es importante calcularlo en todo plan de negocios, de aquí partimos para saber en qué momento comenzamos a recuperar la inversión realizada inicialmente.

TABLA NO. 68 Tabla del período de recuperación

PERÍODO DE RECUPERACIÓN			
	Inversión		-33,848.64
Años	Flujo de caja	Flujos de caja actualizados	Flujos de caja acumulados
	-33,848.64	-33,848.64	-33,848.64
1	11,626.43	9,632.51	-22,222.20
2	12,487.83	8,571.81	-9,734.37
3	16,138.93	9,178.10	6,404.56
4	20,105.91	9,473.16	26,510.47
5	24,410.95	9,529.02	50,921.43
PRI	3.060608286		3
Meses	0.060608286		0.727299
Días	0.727299		22
3 AÑOS, 0 MESES, 22 DÍAS			

Elaborado por: La autora

De acuerdo a los cálculos realizados la recuperación de la inversión sería al tercer año y veinte y dos días de iniciado el negocio, esta se lo hará a través de las utilidades que proyecte cada año la empresa o también en relación a los flujos de efectivo,

6.8.2 Razones Financieras

TABLA NO. 69 Tabla de los Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ						
1. LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	0.79	1.44	2.33	3.58	5.34

INDICADORES FINANCIEROS						
ENDEUDAMIENTO						
2. ENDEUDAMIENTO O LARGO PLAZO	PASIVO LARGO PLAZO / ACTIVO TOTAL	40.00%	26.05%	16.55%	9.23%	3.86%
RENTABILIDAD						
3. RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL	UTILIDAD NETA / ACTIVO PROMEDIO	23.90%	26.31%	27.97%	28.04%	27.24%
4. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO PROMEDIO	39.83%	40.73%	38.44%	35.25%	32.09%
5. MARGEN UTILIDAD BRUTA	VENTAS - COSTO DE VENTAS / VENTAS	30.22%	32.26%	34.23%	36.14%	38.00%
6. MARGEN UTILIDAD NETA.	UTILIDAD NETA / VENTAS	14.07%	18.50%	24.49%	31.87%	40.54%

Elaborado por: La autora

En base a los indicadores financieros calculados en la tabla anterior se establece lo siguiente:

6.8.3 Liquidez Corriente

De acuerdo a los datos obtenidos hasta el momento se puede establecer que la empresa a partir del tercer año empieza a obtener liquidez ya que por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 0,79 centavos en el primer año 1,44 centavos el segundo año, 2.33 en el tercero 3.58 en el cuarto y 5.34 en el quinto año para hacer frente a sus obligaciones.

6.8.4 Endeudamiento a largo plazo

En función de los cálculos realizados se puede establecer que la empresa cuenta con un total de activos de \$. 33.848,64 que le permitan cubrir los pasivos a largo plazo de \$. 13.539,45; el porcentaje obtenido para el primer año es del 40%.

6.8.4.1 Rendimiento sobre activo total

En la tabla No. 69 de los indicadores financieros podemos observar claramente cuál es el porcentaje (23,90%) de utilización de los activos para generar utilidades es decir que según el índice los activos están siendo bien utilizados ya que generan utilidad en los cinco años.

6.8.5 Rendimiento del Patrimonio

La tasa de rendimiento que se tiene al invertir en la empresa está por arriba del 30% en los cinco años como se puede observar en la tabla anterior, esto quiere decir que la inversión que se realiza si se estará recuperando.

6.8.6 Margen Utilidad Bruto

Indica el porcentaje de fondos que va a quedar después de desglosar el costo de ventas y como se observa igual que el indicador anterior esta sobre el 30% lo que significaría que si existe fondos para reinvertir

6.8.6.1 Margen de Utilidad Neta

Ayuda a medir el rendimiento de las ventas o ingresos o como aportan los ingresos para generar utilidades y se puede observar que cada año de vida útil del producto las ventas generan mayores utilidades; es así que el primer año se obtendrá el 14,07% de utilidad y para el quinto año las utilidades estarán ubicadas en un 40,54%.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones:

En el estudio de mercado se determina que existe una alta demanda insatisfecha, por lo tanto, la empresa podrá aprovechar para posicionarse en el mercado y ocupar un nicho importante, asegurando el éxito de la frutería; así mismo se establece que el producto por ser un alimento sano, nutritivo y natural tiene gran aceptación en la ciudadanía.

El análisis del mercado ratifica que el producir y comercializar alimentos elaborados con frutas es un negocio que actualmente genera rédito.

La ubicación geográfica es estratégica es una zona netamente comercial y de mucha circulación peatonal lo que nos dará mayor facilidad de promoción y venta.

La calidad y los valores nutricionales que posee nuestro producto como todos los ingredientes son naturales, debido a que la nueva tendencia es consumir lo natural, así como su novedoso canal de distribución, son factores que hacen que nuestro producto pueda competir en el mercado

El talento humano es factor fundamental para el crecimiento adecuado del negocio, al interactuar con los clientes es importante que se consideren parte importante de la organización poniendo en práctica la misión, visión y valores, que

finalmente repercutirá en la satisfacción del cliente y por ende en la rentabilidad de la frutería.

El mercado donde se comercializa las frutas hay variación de precios sobre todo por factores externos por lo que se aplicará estrategias para disminuir el impacto que puede producir estas variaciones.

En el estudio financiero realizado al proyecto, evidencia que es viable ejecutarlo para beneficio de los inversionistas, ya que el VAN es mayor que cero (\$ 12.535.96), y la TIR calculada fue mayor que la TMAR estimada (34.53% > 20.70%), entre otros indicadores.

Es un proyecto con un futuro muy prometedor puesto que es innovador, buena ubicación, buenos precios, productos de calidad y buena rentabilidad

7.2 Recomendaciones:

Captar el mercado insatisfecho realizando constantes mejoras en la presentación y promoción del producto, para que de esta manera los consumidores se sientan satisfechos y el proyecto sea sostenible a largo plazo.

Determinar una estrategia específica a mediano plazo para reducir las fluctuaciones del mercado con respecto a la oferta de frutas para el proyecto.

Cuidar al cliente para poder tener mayores réditos económicos con clientela segura. - Es de valiosa importancia mantener y mejorar la calidad del producto para que el cliente se sienta satisfecho.

Considerar las opiniones de los clientes, porque para que un proyecto sea viable o factible no solo se necesita desarrollar estudios de mercado, técnicos y financieros sino la repercusión que éste tendrá en la sociedad.

Realizar retroalimentación al proceso de producción de acuerdo a como se presenten las nuevas innovaciones en el mercado para minimizar riesgos y pérdidas. Emplear con mayor énfasis las políticas de la organización sobre todo las de atención al cliente y comercialización; de tal manera que se logre una lealtad por parte de los clientes y brindar valor agregado al servicio mediante la atención de calidad.

Se recomienda ejecutar el proyecto, debido a que los resultados en el estudio económico financiero lo corroboran, teniendo un VAN positivo, y siendo la TIR mayor a la TMAR, además que el Costo – Beneficio es mayor a uno, por todo aquello es importante que se dé una oportunidad para desarrollarlo tomando en cuenta todo el proceso que en la investigación se da a conocer.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Municipal Zonal de Tumbaco;. (2015). *Informe sobre el crecimiento comercial de Tumbaco*. Quito: Municipio del D.M. Quito.
- Administración zonal Eloy Alfaro. (16 de 12 de 2015). *requisitos permisos y patentes*. Obtenido de http://www.adminquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6: <http://www.adminquito.gob.ec>
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad. (2014). *Programa Nacional Sanitario Porcino*. Quito: Agrocalidad.
- ANACSE;. (2015). Desarrollo de los ramos de seguros en el 2014. *Riesgo Asegurable*, 25.
- Asociación de empresas Avícolas en el Ecuador. (2015). *Informe del Sector avícola*. Quito: CEP.
- ASONARESE, Asociación Nacional de Restaurantes del Ecuador. (2015). *Informe de competitividad del sector*. EPC.
- Astook;. (11 de Julio de 2014). *Astook tu estilo de salud y bienestar*. Recuperado el 9 de Enero de 2016, de <http://www.astook.com/beneficios-de-comer-ensalada-de-frutas/>: <http://www.astook.com>
- Betancourt, Á. (11 de Diciembre de 2013). <https://curiosoando.com/que-es-el-mercado-objetivo>. Recuperado el 9 de Noviembre de 2015, de <https://curiosoando.com>

- CAPEIPI. (2015). *Estudio de la demanda y oferta de frutas para el D.M. Quito. 2015*. Quito: Mariscal.
- Cárdenas, P. (2000). *Gran Enciclopedia del mundo*. Bilbao: DURVAN S.A.
- Comeconsalud;. (13 de Julio de 2014). *Alimentación, Fitness y Nutrición*. Recuperado el 8 de Enero de 2016, de <http://comeconsalud.com/alimentacion-nutricion/ensalada-de-frutas-postres-saludables/>: <http://comeconsalud.com>
- Costales , L. (2010). *El mercado y sus complejidades*. Bogota: 3R.
- Cuerpo de Bomberos Quito. (14 de 03 de 2016). *requisitos cuerpo de bomberos Quito permiso de funcionamiento*. Obtenido de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6: <http://www.bomberosquito.gob.ec>
- Dirección Zonal Espejo del D.M Quito. (2 de Marzo de 2016). <http://www.quito.gob.ec/index.php/administracion-zonales/administracion-zonal-manuela-saenz>. Obtenido de Quito alcaldia: <http://www.quito.gob.ec>
- Ecuador en cifras;. (11 de octubre de 2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/10_anios/201403_EnemduPresentacion_10anios.pdf: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Enciclopedia Encarta. (2004). *Historía de Londres*. Mexico: Encarta.
- Espinel Cárdenas, A. (2012). *Agencia Asesora productora de seguros*. Quito: UPS.
- ESPINEL CARDENAS, A. (2014). *Agencia Asesora productora de seguros*. Quito: UPS.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: Inec.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Estadística Nacionales*. Quito: INEC.
- Intendencia de Seguros del Ecuador;. (2014). *Análisis del Sector Asegurador del país*. Quito: SBS.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing* (sexta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de CV. Recuperado el 9 de Enero de 2016
- Licata, M. (11 de Dic de 2014). *Zonadiet*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de <http://www.zonadiet.com/comida/nutricion-frutas.htm>: <http://www.zonadiet.com>
- MICIP, BANCO MUNDIAL;. (21 de Diciembre de 2011). *Programa jóvenes empresarios, competir y triunfar. Proyecto de comercio exterior e integración. MICIP - BIRF 4346-EC*. Obtenido de <HTPP://ybiz/aybizweb/training/manual.htm>.: <HTPP://ybiz/aybizweb>
- Organización Mundial de la Salud;. (2013). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. *Fomento del consumo mundial de frutas y verduras*, 34.
- Osorio, M. (13 de junio de 2014). *Según w.w.w.agrytec.com*. Recuperado el 12 de Nov de 2014, de [Según w.w.w.agrytec.com/](http://www.agrytec.com/) ASPE Datos estadísticos sector porcino Ecuatoriano 2014
- Pronaca Cia.:. (2014). Mercado de alimentos procesados. *Evolucion del sector avícola*, 125.
- REVISTA EKOS. (2014). Especial de seguros. *EKOS*, 35.
- Sánchez Flores, O. (2000). *La institución del Seguro en México* (primera ed.). México: Porrúa.
- Significados;. (11 de Octubre de 2013). *Significados*. Recuperado el 6 de enero de 2016, de <http://www.significados.com/mercado/>: <http://www.significados.com>

3. ¿En qué lugar consume ensalada de frutas?

- a. Restaurantes ()
- b. Fruterías ()
- c. Expendios ambulantes ()
- d. en casa ()

4. ¿Tiene algún lugar preferido para servirse una ensalada de frutas?

Si () No ()

Identifique el nombre:

5. ¿Con que frecuencia consume ensalada de frutas?

- a. Diariamente ()
- b. Semanalmente ()
- c. Quincenalmente ()
- d. Mensualmente ()

6. ¿Cómo preferiría que le sirvan la ensalada de frutas?

- a. Solo frutas ()
- b. Frutas con yogurt ()
- c. Frutas con leche condensada ()
- d. Frutas con helado ()
- e. Frutas con miel ()
- f. Frutas con crema ()
- g. Frutas con Granola ()
- h. ()

Otras combinaciones.....

7. ¿Cuáles son las frutas de su preferencia, para una ensalada de frutas?

Papaya, melón, sandía, uva, banano

Banano, sandía, frutilla, manzana, piña

Piña, papaya, kiwi, banano, sandía

Papaya, mango, manzana, frutilla

Papaya, banano, uvilla, durazno, uva

Otras.....

8. ¿Qué Porción le gustaría que tenga la ensalada de frutas?

- a. 300 gramos ()
- b. 200 gramos ()
- c. 100 gramos ()

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas según su peso?

- a. 300 gramos ()
- b. 200 gramos ()
- c. 100 gramos ()

10. ¿Cuánto ha pagado Usted por una ensalada de frutas en un establecimiento?

- a. 1,50 dólar ()
- b. 2,50 dólares ()
- c. 3,50 dólares ()
- d. Sobre los 3,50 dólares ()

11. ¿Cómo califica las características que requiere un establecimiento de ensaladas de frutas, la calificación es de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante?

Característica 1 2 3 4 5

a. Precio Justo

b. Sabor

- c. **Producto fresco**
- d. **Entrega a tiempo**
- e. **Presentación**
- f. **Cumplimiento normas Sanitarias**

12. ¿Si un nuevo proveedor le ofertaría ensalada de frutas con todas las características que usted señala, le compraría el producto?

Si () No ()

13. ¿En qué lugar de la ciudad quisiera que este ubicada la frutería para su fácil acceso?

- a. Sur de la ciudad ()
- b. Centro de la Ciudad ()
- c. Centro Norte de la ciudad ()
- d. Norte de la ciudad ()

14. ¿A qué hora prefiere consumir la ensalada de frutas?

- a. En la mañana ()
- b. En la tarde ()
- c. A mediodía ()
- d. En la noche ()

15. ¿Por qué medios le gustaría conocer las actividades y promociones del establecimiento?

- a. Periódico ()
- b. Volantes ()
- c. Página web ()
- d. Radio ()
- e. Otros.....

16. Usted como cliente ¿qué servicios adicionales le gustaría que se le brinde?

- a. Servicio para llevar ()
- b. Servicio exprés para instituciones ()
- c. Servicio a domicilio ()

17. ¿Qué promociones le gustaría que se le brinde al comprar una ensalada de frutas?

- a. Martes 2x1 ()
- b. Ofertas en días especiales ()
- c. Descuentos por volumen de compra ()
- d. Otros.....