

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Plan de Negocios para la elaboración de Jugos Naturales a base de frutas y  
verduras en la ciudad de Cuenca.**

**AUTOR:**

**ING. SOLANO NARVÁEZ, MARCOS GUILLERMO**

**Previo a la obtención del grado académico de:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**ECON. CHRISTIAN IDROVO WILSON, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. **Marcos Guillermo Solano Narváez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Christian Idrovo Wilson Mgs.**

**REVISORA**

---

**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Phd.**

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Marcos Guillermo Solano Narváez**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación: **Plan de Negocios para la elaboración de Jugos Naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Marcos Guillermo Solano Narváez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Marcos Guillermo Solano Narváez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación**, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas titulada: **Plan de Negocios para la elaboración de Jugos Naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**

**ELAUTOR:**

---

**Ing. Marcos Guillermo Solano Narváez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
REPORTE URKUND**

**URKUND**

Documento	<a href="#">TESIS M.SOLANO - ABRIL 2019 - DEFINITIVO - INDICES T.F.E (1) - URKURM.docx (D50786388)</a>
Presentado	2019-04-17 11:19 (-05:00)
Presentado por	mgsnventas@gmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	TESIS PLAN NEGOCIOS - MARCOS SOLANO <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

1% de estas 72 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco de manera sincera a quienes dedicaron su tiempo a revisar y guiarme en la consecución de este trabajo de investigación; a mi familia; y de manera especial a las dos mujeres que han marcaron mi vida: mi madre, socia y amiga Ligia Narváez, por su valioso apoyo y ejemplo de perseverancia; a mi amada esposa Liliana Fernández, quién cada día me impulsa para avanzar, superando todo tipo de obstáculos; y, finalmente a Dodi.**

**Marcos G. Solano N.**

## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabajo a quienes a pesar de las circunstancias luchan por alcanzar sus metas; creen en el valor de la palabra y la justa recompensa al trabajo honesto; y, en especial a quienes buscan crearse nuevas oportunidades creyendo en sí mismos, aunque nadie crea en ellos.**

**Marcos G. Solano N.**

## Índice de Contenido

### Contenido

Índice de Figuras.....	XIX
Índice de Ecuaciones.....	XXI
Resumen.....	XXII
Palabras Clave.....	XXIII
Abstract.....	XXIV
Keywords.....	XXV
Introducción.....	2
Objeto de Estudio.....	5
Campo de Acción.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Formulación del Problema.....	6
Justificación.....	6
Preguntas de Investigación.....	8
Objetivos de la Investigación Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Capítulo 1 Marco Teórico.....	10
Marco Teórico Conceptual.....	10
El Pensamiento Emprendedor.....	10
Enfoques sobre el Plan de Negocios.....	12



Investigación de Mercados como herramienta de toma de decisiones .....	15
Criterios en la Evaluación de los Proyectos.....	17
Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como factor diferenciador en la Cadena de Valor de las Empresas .....	19
Poder terapéutico de los jugos de Frutas y Verduras .....	22
Capítulo 2 Marco Referencial.....	25
Un marco para la promoción de Frutas y Verduras a nivel nacional.....	25
ABECÉ - Promoción del consumo de Frutas y Verduras.....	26
Capítulo 3 Marco Metodológico .....	31
Metodología .....	31
Diseño de la Investigación .....	31
Naturaleza de la Investigación .....	32
Instrumento de Investigación .....	32
Alcance .....	33
Población.....	33
Muestra .....	34
Ecuación 1.....	34
Cálculo de la muestra. ....	34
Cálculo de la Muestra.....	35
Análisis de los Datos.....	36
Análisis del entorno del Negocio (Análisis PESTAL) .....	36
Entorno Político Coyuntura Política .....	37
Proyectos de Emprendimiento .....	38

Entorno Económico Reactivación Económica.....	39
Producto Interno Bruto - PIB.....	39
<i>Figura 1. Variación Trimestral del PIB – Ecuador 2015.....</i>	<i>40</i>
Riesgo País.....	40
Índices de Inflación.....	41
Entorno Social.....	44
Empleo, Desempleo y Subempleo .....	44
Figura 6. Tasa de desempleo urbano .....	44
Reducción de la Pobreza por Consumo – Ecuador 2006 – 2014 .....	45
Remuneración Económica .....	45
Entorno Tecnológico Nuevas tecnologías .....	46
Entorno Legal Leyes y Normativas .....	47
Entorno Ambiental.....	48
Gestión Ambiental Ecuador.....	48
Punto Verde - Ecuador.....	48
Análisis de la Industria.....	49
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	50
Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.....	51
Amenaza de Sustitutos .....	51
Poder de Negociación con los Clientes .....	51
Poder de Negociación con los Proveedores.....	52
Rivalidad entre Competidores. ....	53

Matriz EFE – Evaluación de los Factores Externos .....	55
Matriz EFI – Evaluación de los Factores Internos .....	56
Estudio de Mercado Objetivo .....	57
Segmentos de Mercado .....	57
Segmentación Geográfica .....	57
Segmentación geográfica .....	57
Segmentación Demográfica .....	58
Segmentación Demográfica .....	58
Segmentación Conductual .....	58
Segmentación Conductual .....	58
Segmentación Psicológica .....	58
Segmentación Psicológica .....	59
Análisis de Datos .....	59
Resultados del Estudio de Mercado .....	59
Pregunta – ¿Consume habitualmente jugo de frutas (100% natural)?.....	59
Consumo de jugo de frutas natural .....	59
Conclusiones del Estudio de Mercado .....	81
Capítulo 4 Propuesta Plan de Negocio.....	84
Descripción de la Oportunidad de Negocio .....	84
Plan de Marketing y Estrategia Competitiva .....	85
Determinación de la Demanda Actual .....	85
Demanda Potencial Actual por Frecuencia de Consumo .....	86

Proyección de la Demanda.....	87
Ecuación 2.....	87
Fórmula Cálculo Demanda Proyectada (Cn).....	87
Distribución de la Oferta Actual .....	89
Segmentación Psicográfica.....	94
Cadena de Valor Frutalab. ....	96
Figura 26.....	98
Mezcla de Marketing .....	98
Producto .....	98
Productos Fruta Lab: Jugo Naranja Natural .....	104
Atributos del Producto .....	104
Marca .....	105
Slogan. ....	107
Envase. ....	108
Precio .....	108
Plaza.....	109
Promoción - Publicidad.....	110
El Segundo a Mitad de Precio.....	110
Realizar Sorteos en Redes Sociales .....	111
Publicidad - Redes Sociales .....	111
Publicidad en Punto de Venta (POP, BTL) .....	111
Presupuesto de Marketing .....	111

Plan Estratégico .....	112
Definición del Negocio .....	112
Misión, Visión y Objetivos .....	112
Objetivos .....	113
Valores .....	113
Alianzas Estratégicas y Adquisición de Patentes.....	114
Estructura Funcional – Cord Work Procces.....	115
Personal Requerido y Perfiles de Cargo .....	119
Análisis de la Disponibilidad y el Costo de los Suministros e Insumos .....	129
Identificación y Descripción del Proceso .....	130
Descripción Proceso de Atención al Cliente (Comercialización) .....	131
Organización Jurídica del Proyecto .....	135
Capital .....	135
Matricula de Comercio .....	135
Contenido del Escrito para Aprobación Judicial .....	136
Documentos Legales de la Empresa .....	137
Registro Único del Contribuyente – RUC. ....	137
Permiso de Funcionamiento.....	138
Permiso Sanitario emitido por el ARCSA .....	138
Patente Municipal .....	139
Certificación del Cuerpo de Bomberos.....	139
Layout Counter Centro Comercial.....	140

Estructura de Capital del Proyecto .....	143
Plan de Financiamiento del Proyecto.....	143
Flujo de Efectivo, Proyección Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera.....	149
Estados Financieros y de Resultados Proforma .....	154
Conclusiones .....	159
Recomendaciones .....	161
Referencias bibliográficas.....	162
Apendice .....	171

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Población Urbana Cantón cuenca por Género</i> .....	34
Tabla 2. <i>Cálculo de la Muestra</i> .....	34
Tabla 3. <i>Reducción de la Pobreza por Consumo – Ecuador 2006 – 2014</i> .....	44
Tabla 4. <i>Amenaza de ingreso de Nuevos Competidores</i> .....	50
Tabla 5. <i>Amenaza de Sustitutos</i> .....	51
Tabla 6. <i>Poder De Negociación Con Los Clientes</i> .....	51
Tabla 7. <i>Poder de negociación con los Proveedores</i> .....	52
Tabla 8. <i>Rivalidad entre competidores</i> .....	53
Tabla 9. <i>Evaluación Global 5 Fuerzas de Porter</i> .....	53
Tabla 10. <i>Matriz EFE – Evaluación de los Factores Externos</i> .....	55
Tabla 11. <i>Matriz EFI – Evaluación de los Factores Internos</i> .....	56
Tabla 12. <i>Segmentación geográfica</i> .....	57
Tabla 13. <i>Segmentación demográfica</i> .....	58
Tabla 14. <i>Segmentación conductual</i> .....	58
Tabla 15. <i>Segmentación psicológica</i> .....	59
Tabla 16. <i>Consumo de jugo de frutas natural</i> .....	59
Tabla 17. <i>Propensión al consumo bebidas saludables</i> .....	60
Tabla 18. <i>Tipo de bebida</i> .....	61
Tabla 19. <i>Frecuencia consumo</i> . .....	62
Tabla 20. <i>Oferta del mercado actual</i> .....	63
Tabla 21. <i>Motivador del consumo</i> .....	64
Tabla 22. <i>Preferencia de tipo de frutas</i> .....	66
Tabla 23. <i>Características esperadas por los consumidores</i> .....	67
Tabla 24. <i>Expectativas sobre el precio del producto</i> .....	68

Tabla 25. <i>Oferta de jugos naturales en centros comerciales</i> .....	69
Tabla 26. <i>Principal oferente de jugos naturales en Cuenca</i> .....	70
Tabla 27. <i>¿Cómo se llama el local qué recomienda?</i> .....	71
Tabla 28. <i>Nivel de satisfacción con los precios</i> .....	72
Tabla 29. <i>Nivel de satisfacción con el servicio recibido</i> .....	73
Tabla 30. <i>Nivel de satisfacción con la variedad de productos</i> .....	74
Tabla 31. <i>Nivel de satisfacción de la ubicación</i> .....	75
Tabla 32. <i>Nivel de satisfacción con las instalaciones</i> .....	76
Tabla 33. <i>Nivel de calificación</i> .....	77
Tabla 34. <i>Propensión al consumo de jugos naturales en centros comerciales</i>	78
Tabla 35. <i>Datos para el cálculo de la demanda</i> .....	84
Tabla 36. <i>Cálculo proyección de la población</i> .....	85
Tabla 37. <i>Demanda potencial actual por frecuencia de consumo</i> .....	85
Tabla 38.....	86
Tabla 39. <i>Cálculo de la Demanda Proyectada</i> .....	87
Tabla 40. <i>Cálculo de la Demanda Potencial</i> .....	87
Tabla 41. <i>Datos para cálculo de Oferta Proyectada</i> .....	88
Tabla 42. <i>Distribución de la oferta Actual</i> .....	88
Tabla 43. <i>Datos para determinar la Oferta Proyectada</i> .....	90
Tabla 44. <i>Oferta Proyectada</i> .....	90
Tabla 45. <i>Oferta Proyectada Plenamente Satisfecha</i> .....	91
Tabla 46. <i>Demanda Potencial Insatisfecha</i> .....	92
Tabla 47. <i>Segmentación Geográfica</i> .....	93
Tabla 48. <i>Segmentación Demográfica</i> .....	93
Tabla 49. <i>Segmentación Psicográfica</i> .....	93



Tabla 50. <i>Segmentación Conductual</i> .....	94
Tabla 51. <i>Productos Fruta Lab: Batido de Arándano Azul</i> .....	97
Tabla 52. <i>Productos Fruta Lab: Batido Diosa Verde</i> .....	98
Tabla 53. <i>Productos Fruta Lab: Batido Monstruo</i> .....	99
Tabla 54. <i>Productos Fruta Lab: Batido Sol Brillante</i> .....	99
Tabla 55. <i>Productos Fruta Lab: Batido Poder Rojo</i> .....	100
Tabla 56. <i>Productos Fruta Lab: Batido Rejuvenecedor</i> .....	100
Tabla 57. <i>Productos Fruta Lab: Jugo Piel de Verano</i> .....	101
Tabla 58. <i>Productos Fruta Lab: Jugo Antioxidante</i> .....	101
Tabla 59. <i>Productos Fruta Lab: Jugo Verde Quema Grasa</i> .....	102
Tabla 60. <i>Productos Fruta Lab: Jugo Alcalinizante</i> .....	102
Tabla 61. <i>Productos Fruta Lab: Jugo Naranja Natural</i> .....	103
Tabla 62. <i>Lista de Precios</i> .....	107
Tabla 63. <i>Presupuesto de Marketing</i> .....	110
Tabla 64. <i>Perfil Cargo - Administrador de Negocio</i> .....	120
Tabla 65. <i>Perfil de Cargo - Auxiliar Administrativa y Contable</i> .....	121
Tabla 66. <i>Perfil de Cargo - Auxiliar de Producción</i> .....	122
Tabla 67. <i>Perfil de Cargo – Auxiliar Atención al Cliente</i> .....	123
Tabla 68. <i>Localización óptima - Método Cualitativo por Puntos</i> .....	124
Tabla 69. <i>Resultados evaluación localización óptima</i> .....	125
Tabla 70. <i>Capacidad instalada de Producción</i> .....	125
Tabla 71. <i>Detalle Equipo y Maquinaria requerida para el proyecto</i> .....	126
Tabla 72. <i>Máquina 1 - Licuadora para bar Blendtec</i> .....	127
Tabla 73. <i>Máquina 2 - Licuadora para bar Blendtec</i> .....	127
Tabla 74. <i>Máquina 3 - Exprimidor/ Extractor de Jugos Robot Coupe</i> .....	127

Tabla 75. <i>Máquina 4 - Extractor de Naranjas Zumo</i> .....	127
Tabla 76. <i>Cronograma de adquisición de Activos Fijos</i> .....	128
Tabla 77. <i>Cronograma de adquisición de Activos Fijos</i> .....	129
Tabla 78. <i>Descripción Proceso de Atención al Cliente</i> .....	130
Tabla 79. <i>Flujograma proceso de Atención al Cliente</i> .....	131
Tabla 80. <i>Descripción Proceso Producción</i> .....	132
Tabla 81. <i>Flujograma Proceso de Producción</i> .....	133
Tabla 82. <i>Plan de Inversión detallado</i> .....	141
Tabla 83. <i>Estructura de Capital del Proyecto</i> .....	142
Tabla 84. <i>Datos cálculo financiamiento bancario de la inversión</i> .....	142
Tabla 85. <i>Tabla de Amortización de préstamo resumida</i> .....	143
Tabla 86. <i>Proyección de Ingresos por Ventas</i> .....	143
Tabla 87. <i>Proyección de costos directos fabricación</i> .....	144
Tabla 88. <i>Acumulación del Costo de Producción por los elementos del costo</i> .....	144
Tabla 89. <i>Plan Operativo Detallado</i> .....	145
Tabla 90. <i>Proyección Gasto Operativo Anual</i> .....	146
Tabla 91. <i>Cálculo depreciaciones</i> .....	147
Tabla 92. <i>Cálculo Amortizaciones</i> .....	147
Tabla 93. <i>Valor de Salvamento</i> .....	147
Tabla 94. <i>Proyección de Depreciación y Amortización Anual</i> .....	147
Tabla 95. <i>Flujo de Efectivo del Proyectado (con financiamiento)</i> .....	148
Tabla 96. <i>Flujo de Efectivo Proyectado (sin financiamiento)</i> .....	149
Tabla 97. <i>Datos para cálculo de WACC</i> .....	150
Tabla 98. <i>Datos y cálculo de tasa Ks</i> .....	151

Tabla 99. <i>Flujo Neto de Efectivo – Evaluación Económica Privada del proyecto</i> .....	152
Tabla 100. <i>Flujo Neto de Efectivo – Evaluación financiera del proyecto</i> .....	152
Tabla 101. <i>Cálculo Margen de Contribución</i> .....	154
Tabla 102. <i>Estado de Resultados Proforma</i> .....	154
Tabla 103. <i>Estado Situación Financiera Proforma – Total Activos</i> .....	156
Tabla 104. <i>Estado Situación Financiera Proforma</i> .....	156
Tabla 105. <i>Razones de Liquidez</i> .....	157
Tabla 106. <i>Razones de Rotación</i> .....	157
Tabla 107. <i>Razones de Inventario</i> .....	157
Tabla 108. <i>Razones de apalancamiento</i> .....	158
Tabla 109. <i>Razones de Rentabilidad</i> .....	158
Tabla 110. <i>Razones de Rendimiento</i> .....	158
Tabla 111. <i>Razones de Retorno sobre la Inversión</i> .....	158

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Variación Trimestral del PIB – Ecuador 2015 – 2018 .....	39
<i>Figura 2.</i> Riesgo País Ecuador - 2019 .....	40
<i>Figura 3.</i> Inflación mensual general Ecuador .....	41
<i>Figura 4.</i> IPC Nacional - Cuenca - % anual.....	41
<i>Figura 5.</i> Canasta básica vs. Ingreso Ecuador 2018 .....	42
<i>Figura 6.</i> Tasa de desempleo urbano.....	43
<i>Figura 7.</i> Consumo de jugo de frutas natural.....	60
<i>Figura 8.</i> Propensión al consumo bebidas saludables.....	61
<i>Figura 9.</i> Tipo de bebida .....	62
<i>Figura 10.</i> Frecuencia consumo .....	63
<i>Figura 11.</i> Oferta del mercado actual .....	64
<i>Figura 12.</i> Motivador del consumo.....	65
<i>Figura 13.</i> Preferencia de tipo de frutas.....	66
<i>Figura 14.</i> Características esperadas por los consumidores.....	67
<i>Figura 15.</i> Expectativas sobre el precio del producto .....	68
<i>Figura 16.</i> Oferta de jugos naturales en centros comerciales.....	69
<i>Figura 17.</i> Principal oferente de jugos naturales en Cuenca.....	70
<i>Figura 18.</i> ¿Cómo se llama el local qué recomienda?.....	71
<i>Figura 19.</i> Nivel de satisfacción con los precios.....	73
<i>Figura 20.</i> Nivel de satisfacción con el servicio recibido .....	74
<i>Figura 21.</i> Nivel de satisfacción con la variedad de productos.....	75
<i>Figura 22.</i> Nivel de satisfacción de la ubicación .....	76
<i>Figura 23.</i> Nivel de satisfacción con las instalaciones.....	77
<i>Figura 24.</i> Nivel de calificación satisfacción en general .....	78

<i>Figura 25.</i> Propensión al consumo de jugos naturales en centros comerciales	79
<i>Figura 26.</i> Cadena de Valor Frutalab.....	97
<i>Figura 27.</i> Marca Frutalab .....	105
<i>Figura 28.</i> Slogan de Frutalab.....	106
<i>Figura 29.</i> Canal de Distribución Frutalab.....	108
<i>Figura 30.</i> Aplicación Globo .....	109
<i>Figura 31.</i> Gráfico estructura Funcional – Empresa FRUTA LAB.....	114
<i>Figura 32.</i> Gráfico de Estructura Organizacional y Cargos.....	118
<i>Figura 33.</i> Layout Frutilab, Planta Única .....	139
<i>Figura 34.</i> Layout Frutilab, Zonificación de Planta.....	139
<i>Figura 35.</i> Diseño isla Frutilab para Centro Comercial, Imagen Lateral.lateral	
.....	140

## Índice de Ecuaciones

Ecuación 1. <i>Cálculo de la muestra</i> .....	33
Ecuación 2. <i>Fórmula cálculo demanda proyectada (Cn)</i> .....	86
Ecuación 3. <i>Fórmula de Proyección de la Oferta</i> .....	90
Ecuación 4. <i>Fórmula WACC (Costo promedio de Capital)</i> .....	150
Ecuación 5. <i>Fórmula Ks</i> .....	151

## **Resumen**

La tendencia mundial por alcanzar una vida más saludable, propician la demanda de nuevos bienes y servicios; así la necesidad de consumir mayor cantidad de vitaminas y minerales; reducir los azúcares y grasas saturadas tiene un efecto directo en las opciones de alimentación de la población; es de esta manera que las frutas y verduras cumplen un papel muy importante al proveer de manera saludable los nutrientes necesarios para alcanzar dichos objetivos de bienestar y salud. Precisamente como respuesta a esta necesidad se presenta un Plan de Negocios para la preparación de jugos naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca, para lo cual previamente se parte de un estudio de mercado enfocado en la población urbana, cuyas edades oscilan entre 20 y 49 años, en el cantón Cuenca, provincia del Azuay. Dicho estudio permite observar que el 99% de los encuestados relacionan el consumo de jugos de frutas y verduras naturales con una mejor calidad nutricional y de salud; así mismo la existencia de una predisposición al consumo de dichos alimentos por parte del 65% de la población de las zonas urbanas del cantón.

Por otro lado, se utilizó como referencia algunos estudios previos sobre el consumo de jugos de frutas y verduras elaborados por organizaciones de carácter nacional y mundial; investigaciones tales como la trabajada conjuntamente entre la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación en el 2005, en el cual se establecen metas como: promover el consumo individual de frutas y verduras a un mínimo de 400 gramos; entre muchas otras con el propósito de mejorar la salud mundial.

En consecuencia el presente trabajo presenta la estructura mediante la cual se puede implementar un negocio de venta de jugos de frutas y verduras 100%

puras en las zona urbanas de la ciudad de Cuenca determinando la estructura administrativa, operativa, financiera, técnica y de mercado más adecuada para su puesta en marcha; es así que se puede determinar una inversión inicial de \$49.150,01 para un horizonte de proyección de 5 años; inversión que sometido a una tasa de descuento (Ks) del 9,76% permite concluir que por cada dólar invertido en el proyecto con financiamiento, se puede generar \$1,77 de ganancia, lo que en otras palabras quiere decir que el proyecto es capaz de pagar el financiamiento con su operación, siendo una empresa viable.

### **Palabras Clave**

Oferta, demanda, producto, mercado, inversión, proyección.



## **Abstract**

The global tendency to achieve a healthier life, propitiate the demand for new goods and services; thus the need to consume more vitamins and minerals; reducing sugars and saturated fats has a direct effect on the population's food choices; It is in this way that fruits and vegetables play a very important role in providing in a healthy way the necessary nutrients to achieve these objectives of well-being and health. Precisely in response to this need, a Business Plan for the preparation of natural juices based on fruits and vegetables in the city of Cuenca is presented, for which it is previously part of a market study focused on the urban population, whose ages range between 20 and 49 years, in the canton Cuenca, province of Azuay. This study shows that 99% of respondents relate the consumption of fruit and vegetable juices with better nutritional and health quality; likewise the existence of a predisposition to the consumption of said foods by 65% of the population of the urban areas of the canton.

On the other hand, some previous studies on the consumption of fruit and vegetable juices executed both nationally and abroad were used as a reference; research such as that worked jointly by the World Health Organization and the Food and Agriculture Organization of the United Nations in 2005, which set goals such as: promoting the individual consumption of fruits and vegetables at a minimum of 400 grams; among many others with the purpose of improving world health.

Consequently, this work presents the structure through which a business of selling 100% pure fruit and vegetable juices can be implemented in the urban areas of the city of Cuenca, determining the administrative, operational, financial, technical and market structure more suitable for commissioning; Thus, an initial

investment of \$ 49,150.01 can be determined for a projection horizon of 5 years; An investment that, subject to a discount rate (Ks) of 9.76%, concludes that for every dollar invested in the project with financing, a \$ 1.77 profit can be generated, which in other words means that the project is capable to pay the financing with its operation, being a viable company.

**Keywords**

Supply, demand, product, market, investment, projection.

## **Introducción**

Un plan de negocios recopila información relacionada a una idea de negocio, cumple la función de carta de presentación para un emprendimiento en donde el empresario deberá mostrar la viabilidad y factibilidad del negocio en un horizonte de tiempo, debido que refleja la organización de trabajo y liderazgo empresarial como indica Weinberger (2009, p. 26). El valor y diferenciación frente a otros negocios es uno de los roles importantes, para ello el plan de negocios describe cada área que la conforma para la distribución de tareas que le permitan crear estrategias y lograr los objetivos planteados entre ellos la independencia financiera.

Es así que el desarrollo de un plan de negocios tiene como propósito orientar al empresario hacia el éxito o fracaso al momento de ejecutar una idea de negocio, medidos por el nivel de dedicación y esfuerzo que se aplique para su desarrollo; sin embargo, autores como Weinberguer (2009, p. 53) sostienen que si el empresario junta sus experiencias, habilidades y conocimientos, las probabilidades de éxito de un emprendimiento incrementan y por ende también aumenta la competitividad en el mercado.

Bajo este supuesto, el interés personal para desarrollar el presente plan de negocios radica en lograr la construcción de una unidad económica sostenible que permita con el tiempo la consecución de una independencia financiera; por ello, el estudio planteado se origina a partir de un modelo tipo cuantitativo con análisis descriptivo, según Malhotra (2008, p. 143) se puede conocer la segmentación del mercado sea este geográfica, demográfica, conductual y psicológica, el grado de sensibilidad y disponibilidad de los clientes hacia un producto, precio y satisfacción del mismo; la aplicación de herramientas para recopilar datos de a

una muestra seleccionada a partir del cálculo con la ecuación planteada, que luego serán analizadas para convertirlas en información que aporten como sustento científico de la investigación.

Los datos son obtenidos de fuentes primarias que surgen del estudio de mercado mediante la aplicación de un cuestionario para los consumidores, permitiendo estimar la demanda actual de jugos naturales de frutas y verduras en la población urbana de la ciudad de Cuenca.

Por otro lado, se espera la predisposición de los consumidores para la aplicación de las herramientas de investigación, a fin de permitir el desarrollo efectivo del trabajo de campo; así como, la disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos necesarios que logren el objetivo de la investigación y de esta manera llegar a determinar la viabilidad de la implementación de un punto de venta de extractos de pulpa de frutas y verduras orgánicas en la ciudad de Cuenca.

Desde el punto de vista de la estructura, el presente trabajo se divide en cinco capítulos: el primero engloba el marco conceptual en base al cual se plantea toda la investigación; seguido del marco referencial, estudio de mercado, metodología de la investigación y propuesta de plan de negocios, tal como se describe a continuación:

Capítulo I, consta el marco teórico en donde se encuentran definidas las variables que brindan el soporte científico al trabajo de investigación, a partir del conocimiento que aportan los autores desde su experiencia en los diferentes temas que se abordan en el presente trabajo (Cazau, 2006, p. 23).

El capítulo II, sustenta el marco referencial, considerando estudios de casos similares o que engloban la misma problemática y que sirven como marco de

referencia sea en el planteamiento de la investigación, en los mecanismos de mitológicos a utilizar o parte del argumento que permita sustentar la investigación.

En el capítulo III, declara la metodología de investigación para el desarrollo del trabajo, indicando la herramienta metodológica empleada para elaborar la el trabajo de investigación; técnicas de muestreo, descripción de la población seleccionada y sus características específicas; herramientas para la recopilación de datos y herramientas tecnológicas para el procesar la información una vez recopilada; y de esta manera proceder a analizar dichos resultados para llegar a conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo IV, en el cual se presenta la propuesta del plan de negocios en sí mismo; indicando elementos básicos de la propuesta tales como: definición del modelo de negocio; propuesta de valor; marketing mix, estructura administrativa, requerimientos técnicos, fundamentos legales, y proyecciones financieras; todos éstos aspectos de importancia ya que son el objetivo en sí mismo del estudio y servirán de guía para la puesta en marcha del proyecto de plan de negocios.

Finalmente, en la parte final del capítulo IV se desarrolla el análisis económico financiero, en dónde se evalúa la viabilidad del plan de negocios propuesto, en base a la obtención de indicadores tales como la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto de la inversión, ratios financieros y evaluación del tiempo de recuperación de la inversión.

Es así que el presente trabajo de investigación contribuye al fortalecimiento de los conocimientos y experiencias adquiridos durante el periodo de la maestría, así como también al desarrollo de competencias profesionales y técnicas para futuros proyectos.

## **Objeto de Estudio**

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es la población urbana de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay; registrada en el año 2018; cuyas edades se encuentran entre un rango de 20 y 49 años de edad, estado civil indiferente, con residencia en las parroquias: El Batán, Sucre y Huaynacapac.

## **Campo de Acción**

En el presente estudio se trabajará sobre aspectos referentes a la administración de empresas y el emprendimiento, haciendo especial énfasis en los siguientes campos de acción: financiero, administrativo, productivo, de recursos humanos, planeación, mercadeo y comercialización, orientados al sector microempresarial.

## **Planteamiento del Problema**

Ecuador es un país privilegiado con una variedad de microclimas lo cual, facilita el cultivo de una amplia diversidad de frutas y verduras tanto para consumo interno así como externo; con este antecedente, traemos a mención que según el informe de la Organización Mundial de la Salud (2005), para poder mantener una calidad de vida saludable se recomienda un consumo mayor a 400 gramos de frutas y verduras por persona al día. Sin embargo, en nuestro país según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT-ECU 2011-2013), solamente la población entre 31 a 50 años alcanza un consumo de frutas y verduras de 212 gramos por día; lo cual representa un déficit en el consumo de micronutrientes y vitaminas requeridos para prevenir múltiples enfermedades crónicas y cardiometabólicas no transmisibles, entre los cuales se pueden enlistar: la diabetes mellitus, dislipemia, hipertensión arterial, enfermedades cerebrovasculares, enfermedades isquémicas del corazón e insuficiencia cardiaca, entre

otras afectaciones a la salud; que además según el Ministerio de Salud Pública están entre las diez primeras causas de muerte en el Ecuador.

Ante esta realidad, se puede observar una oportunidad de negocio en la necesidad que presenta actualmente la población de adquirir productos que aporten a su calidad de vida y salud, lo que en efecto se respalda en el reporte Nielsen Food Revolution Latinoamérica (2017) de la consultora Global The Nielsen Company (US) LLC, donde manifiesta que el 75% de los consumidores latinoamericanos tienen predisposición a modificar su dieta, simultáneamente un 62% podría pagar un mayor precio por productos que le permitan mejorar su salud y estilo de vida.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la creación de un punto de venta en el cual se preparen extractos naturales de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca responde a una oportunidad de negocio que permite satisfacer la necesidad de la población de contar con alternativas sanas y nutritivas de alimentación; al mismo tiempo que se genera fuentes de trabajo formal y una actividad económica con un interesante beneficio económico.

### **Formulación del Problema**

¿Es viable la creación de un punto de venta de extractos de pulpa de frutas, y verduras en la ciudad de Cuenca?

### **Justificación**

La elaboración de un plan de negocios para la preparación de jugos naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca, se enmarca dentro del área de la Administración de Empresas, lo cual permite la revisión de los conocimientos, métodos y conceptos estudiados en la Maestría de Administración de Empresas; así como de su aplicación en los diferentes procesos del trabajo

planteado; en la misma línea y como lo establece De la Vega del Instituto de Empresa Business School (2004), la relevancia de elaborar un plan de negocios radica en su doble propósito, por un lado, permite determinar con mayor certeza la viabilidad de una idea de negocio y al mismo tiempo, sirve como una carta de presentación del emprendedor ante entidades gubernamentales, instituciones financieras o posibles inversionistas.

De acuerdo con los razonamientos que analizados, la conveniencia de éste proyecto tiene una relevancia sociedad puesto que mantiene un enfoque hacia un *consumo socialmente responsable*; el cual cubre todo el proceso productivo; desde la calificación de proveedores; pasando por los procesos de producción, hasta llegar al manejo de los residuos generados del proceso productivo; de esta manera se puede argumentar que un proyecto como la elaboración de jugos naturales a partir de frutas y verduras está alineado a la estrategia mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud aprobada en el 2004 por los estados miembros de la Asamblea Mundial de la Salud, en la cual se recomienda incrementar el consumo de frutas y verduras en la dieta diaria (Organización Mundial de la Salud, 2004).

Desde el punto de vista económico, el consumo de bebidas en Ecuador representa un mercado en constante desarrollo y muy rentable, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2013), donde indica que el 81,5% de los encuestados respondió consumir bebidas azucaradas, así como la misma encuesta detalla que el quintil de mayor ingreso económico demuestra la más alta tasa de incidencia en el consumo de gaseosas y otras bebidas.

Por otro lado, el cambio de hábitos de los consumidores en busca de un estilo de vida más saludable, sumado a nuevas y cada vez más estrictas



regulaciones tributarias y normativas impuesta al consumo de bebidas procesadas y azucaradas; se puede distinguir un mercado cada vez más atractivo en la producción de jugos y bebidas naturales tanto a nivel nacional como local.

En ese mismo sentido, desde un enfoque de generación de riqueza a nivel nacional y local; se puede establecer que el desarrollo de una actividad productiva, comercial o de emprendimiento desde la formalidad, permitirán contrarrestar las tasas de desempleo (4%) y sub empleo (10%) que se registra en ciudades como Cuenca (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Desde el contexto académico, la presente investigación sigue los parámetros establecidos por la Universidad Santiago de Guayaquil para la consecución del grado de Magister en Administración de Empresas, pudiendo ser un documento de referencia de algún otro plan de negocios o una guía para quien este interesado en emprender en el tipo de negocio sobre el cual se trata en el presente trabajo.

Finalmente, una vez expuesto lo anterior, se puede señalar que la conveniencia de elaborar el presente plan de negocios se justifica pues partiendo de una idea sencilla cubre aspectos sociales, económicos, empresariales, laborales y académicos.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuál es la demanda y oferta de jugos naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca?

¿Cuáles son las estrategias de comercialización que permitan la rentabilidad del plan de negocio?

¿Cuál es la estructura administrativa y técnico idóneo para la elaboración del plan de negocios de comercialización de extracto de frutas y verduras naturales en la ciudad de Cuenca?

¿Cuáles son las estrategias financieras para lograr la rentabilidad del negocio?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la factibilidad de la creación de un punto de venta de extractos de pulpa de frutas y verduras en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la demanda y oferta de jugos naturales a base de frutas y verduras en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca para el año 2019.
- Establecer estrategias de comercialización que permitan generar el posicionamiento de la marca del negocio Frutalab en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca.
- Determinar la estructura administrativa, técnica, legal, de recursos humanos y financiera idónea para la puesta en marcha del proyecto de emprendimiento en la ciudad de Cuenca.
- Determinar las estrategias financieras que permiten alcanzar niveles de rentabilidad óptima y sostenible en un periodo de proyección de cinco años para el proyecto de plan de negocio de un punto de venta de jugos naturales a base de frutas y verduras en la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

## **Capítulo 1**

### **Marco Teórico**

#### **Marco Teórico Conceptual**

Antes de proceder con las siguientes etapas del estudio planteado es relevante la construcción de un marco de referencia conceptual y teórico; el cual, como lo destacan Aguilar y Orrantía (2011) constituye la estructura base de un proyecto de investigación en donde se desarrollan las diferentes etapas para la construcción de un proyecto: para ello el investigador debe considerar algunos procesos tales como: obtener y detectar la literatura y documentos relevantes al objeto de estudio; así como analizar, estudiar y extraer toda la información de interés (Cazau, 2006, p. 65). Por su lado Behar (2009, p. 19), explica que el marco teórico cumple el propósito de establecer un modelo conceptual que ayuda a definir el problema de investigación permitiendo integrar toda la teoría con la investigación en sí; lo cual permite distinguir al marco teórico como un vínculo que da luz sobre el camino a seguir y la metodología a utilizar, también permite definir si la investigación planteada tiene un carácter científico o no.

En base a dichos criterios se plantea un marco teórico fundamentado en base a siete aspectos básicos que guiarán el presente trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en las etapas precedentes, es así que a continuación se plantean temas como: emprendimiento, plan de negocios, estudio de mercado, evaluación de proyectos, responsabilidad social empresarial, zumo terapia y nutrición.

#### **El Pensamiento Emprendedor**

La definición de emprendedor puede darse desde varios puntos de vista dependiendo del autor; así mismo se podría decir que la concepción de

*emprendedor* toma mayor impulso a partir de la publicación del libro *La Teoría del desenvolvimiento económico* de Shumpeter (1997, p. 4) donde se define como emprendedor a todo individuo que dedica sus esfuerzos a realizar combinaciones de los medios de producción diferentes a los tradicionales, sea ejecutado este de manera independiente o como miembro de una empresa u organización. Por su lado define al emprendedor partiendo del concepto de innovación, como aquel que observa en el cambio una oportunidad de desarrollar un nuevo negocio o servicio (Garzozzi, 2014, p. 8).

Hilarión (2014, p. 15) observa al emprendimiento como una oportunidad de desarrollar sociedades sostenibles, para lo cual hace referencia sobre la importancia de impulsar el desarrollo del pensamiento emprendedor basado en valores, el respeto a la cultura propia y socialmente responsable con la conservación del medio ambiente lo cual convierte al emprendedor no solo en el forjador de su propio plan de vida, si no que adicionalmente lo transforma en un agente de cambio y constructor del desarrollo colectivo. Desde este punto de vista para Hilarión (2014, p. 11), el emprendimiento es una habilidad que se va desarrollando a partir del autoconocimiento, la introspección individual y colectiva; además subraya que para desarrollar el pensamiento emprendedor se requiere de la práctica de hábitos orientados a la investigación, la innovación y la formulación de planes de negocios.

Es así que reconociendo la vocación emprendedora de las personas, Garzozzi (2014) menciona algunos modelos del proceso emprendedor, entre los cuales se destacan: *Modelo Shapero* el cual identifica tres momentos o fases, en el cual al principio el individuo es motivado por eventos positivos o negativos propios de su vida que actúan como disparadores, para en la fase de acción comprometerse con

la búsqueda de recursos necesarios que lo llevan a emprender; por otro lado el **Modelo de Factores de Martin**, el cual propone identificar al individuo con una circunstancia determinada que lo predispone psicológicamente a iniciar un negocio; empero se destaca en este modelo la importancia de desarrollar habilidades para detectar la oportunidad y de contar con un entorno favorable al cual lo denomina: *buen clima emprendedor*; por su parte el **Modelo de Greenburger y Sexton** destaca a la **autopercepción**, es decir cómo se observa a sí mismo el individuo, como un elemento básico que predispone al sujeto de manera positiva a crear una empresa.

Por otro lado, Varela y Bedoya (2016) consideraron que el pensamiento emprendedor conlleva al individuo a experimentar el triángulo de nociones: **Cambio**, consecuencia de las necesidades o deseos de las personas usando sus dotes de creatividad o buscar soluciones a aquellas necesidades, ligándolo con la innovación; **Acción**, el ser humano ejecuta eventos (emprendimientos); **Mejoramiento**, ligado con las nociones anteriores, permite mejorar la situación del individuo (Varela & Bedoya, 2016, p. 27).

Por lo tanto, en concordancia con los autores, el emprendimiento es consecuencia de necesidades o deseos del ser humano para generar nuevas oportunidades de progreso, equilibrando sus objetivos personales frente a los de la sociedad, cuya capacidad le permita enfrentar aquellas variaciones económico, social y ambiental, entre otras características que califican a un líder emprendedor en función a los modelos propuestos.

### **Enfoques sobre el Plan de Negocios**

Pinson (2009, p. 51) en su libro *Anatomía de un Plan de Negocio*, sugiere que iniciar una empresa sin un plan tiene grandes probabilidades de fallar, razón

por la cual la elaboración de un plan de negocio constituye una herramienta básica para un emprendedor o empresario, este autor considera que el plan de negocio es un documento que puede representarse como una puerta de acceso hacia un negocio sano y rentable. Por otro lado, el profesor De la Vega (2004), destaca dos aspectos importantes de un plan de negocio frente al aporte a un emprendedor; el primero es que permite identificar, describir y dirigir una oportunidad de negocio, estableciendo su viabilidad desde el análisis de aspectos operativos, económicos, financieros y técnicos; y segundo, se convierte en una herramienta indispensable para medir oportunidades de nuevos negocios, ampliación de los ya existentes, un proyecto de diversificación o internacionalización, el lanzamiento de un nuevo producto, por lo cual su utilización como elemento de análisis en los negocios es amplia y variada.

Para Garzozzi *et al.* (2014, p. 32) un plan de negocio pretende determinar aspectos del futuro que pueden generar un nivel de riesgo para un inversionista por tal razón su planificación meticulosa permite mitigar la incertidumbre.

Consecuentemente, un plan de negocios tiene tres fines claramente definidos: 1) servir como una guía durante la existencia de un negocio; 2) es una herramienta que permite buscar financiamiento e inversionistas y 3) permite proyectar a nivel internacional un negocio; es decir la mayor importancia de un proyecto bien elaborado radica como apoyo en la búsqueda de financiamiento, permitiendo proyectar el impacto del nuevo capital sobre la consecución de las metas propuestas ya sea de expansión o crecimiento (Pinson, 2009, p. 2).

En cuanto al desarrollo del Plan de Negocio existen variados esquemas a seguir dependiendo del autor; así mismo, independientemente de quien lo proponga la estructura del plan debe orientarse a responder algunas cuestiones

propias del negocio o proyecto que se pretende poner en marcha, dichas preguntas deben responder al Qué?, Quién?, Cómo?, Dónde?, Por qué?, Para qué?, Cuándo?; y, Cuánto? del proyecto; estos cuestionamientos permitirán tener una visión clara y detallada de los pasos a seguir evitando tomar riesgos no calculados (De la Vega, 2004, p. 17).

Con el propósito de apoyar el desarrollo de las comunidades indígenas del Perú, el Centro de Investigación, Documentación, Educación, Asesoramientos y Servicios – IDEAS (2007), presentó un modelo de plan de negocio orientado a la conformación de medianas y pequeña empresas (MYPE), en el cual se destaca de manera simple que la estructura del plan de negocios debe articular en un documento: la oportunidad de negocio, un análisis del mercado, plan de marketing, un plan operativo y un análisis financiero, con un horizonte de proyección de tres a cinco años. Adicionalmente resalta la importancia de la elaboración de dicho análisis previo, aunque en el Perú la mayoría de pequeñas empresas en la práctica no desarrollen este tipo planificación, siendo esto la causa para que el 80% de dichas empresas no logren hacer crecer sus negocios fuera de su comunidad y el 50% no logran generar ingresos sostenibles.

Con referencia a las fases del plan de negocios, Borello (2010, p. 35) esquematiza la estructura como desde un punto más amplio considerando siete aspectos básicos: 1) composición del entorno circundante de la empresa, 2) definición de la visión empresarial, 3) utilización del presupuesto en la cuantificación de los objetivos, 4) análisis de la factibilidad financiera y del atractivo económico de una inversión, 5) planificación de las estrategias y del plan operativo, 6) composición organizacional y definición de tareas del personal involucrado, y 7) acceso a fuentes de financiamiento; al mismo tiempo Borello

(2010) hace énfasis en el hecho de que un plan de negocios puede tomar formas y contenidos diferentes dependiendo del propósito planteado en la investigación o proyecto.

En lo que finalmente coinciden todos los autores es que un plan de negocio es una herramienta que permite al empresario: contar con una guía para la puesta en marcha de su idea de negocio, reducir el riesgo generado por la incertidumbre y servir como un instrumento para búsqueda de financiamiento o captación de posibles inversionistas, considerando los tres propósitos mencionados, en los que radican la importancia de un plan bien formulado.

### **Investigación de Mercados como herramienta de toma de decisiones**

Black y Dorf (2013), en su libro *Manual del Emprendedor* hacen relación a que existen muchas personas con *grandes ideas*, estos autores consideran que la clave para que una idea brillante llegue a convertirse en una gran empresa deberá centrarse en identificar problemas, necesidades o pasiones no satisfechas más que el centrarse en las ideas, para lo cual se requiere observar detenidamente los deseos y necesidades que mueven a las personas. Esta aseveración basada en la simple lógica de producirlo que se vende en lugar de vender lo que se produce parece tan obvia, pero es precisamente uno de los errores más comunes en los que caen los creadores de nuevos negocios o productos.

En el mismo sentido, Kinnear y Taylor (1991) estiman como un elemento básico para la implementación de una estrategia eficaz el conocimiento de los deseos y necesidades del consumidor, lo cual puede alcanzarse a través de una investigación de mercado bien ejecutada de manera planificada y metódica.

Desde el ángulo de Baca et al. (2001), considera al estudio de mercado como la primera etapa formal de un proyecto de inversión, en la cual se pretende conocer y



medir la oferta - demanda existente así como otros elementos del mercado tales como: precios, distribución, localización, etc.

Kotler y Armstrong (2007) definen a la investigación de mercados como: “el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la organización”; por su parte la American Marketing Association define a la investigación de mercados como: “la función que relaciona al consumidor, cliente y público con el vendedor mediante información” (Malhotra, 2008).

En si la investigación de mercados puede tener un sinnúmero variado de aplicaciones pese a cual fuese su propósito; su aplicación debe seguir un proceso metodológico que permita asegurar que la información recopilada es objetiva e imparcial; es así que según Klotler y Armstrog (2007) el proceso de una investigación de mercados cuenta con seis etapas, siendo el primer paso la definición del problema y los objetivos de la investigación, una vez definida ésta; se derivan los siguientes pasos del plan de investigación como son: desarrollo del plan, recopilación de la información, análisis, presentación y toma de decisiones.

Por su parte Malhotra (2008) clasifica a la investigación de mercados en dos categorías: la investigación para identificación de problemas; y la investigación para la solución de un problema; asevera que dicha clasificación responde a los diferentes aspectos que aquejan a una organización; así mismo aclara que los dos tipos de investigación son interdependientes entre sí.

Además de los aspectos metodológicos en lo que coinciden diferentes enfoques sobre la investigación de mercados es en definir su propósito: ser una herramienta básica para la toma de decisiones; por lo cual hay que poner especial cuidado en la interpretación de los hallazgos y en las conclusiones que se

transmitan en el informe final, de ser necesario deben acompañarse de mediciones estadísticas, cuadros y gráficos para ser expresadas utilizando un lenguaje claro y sencillo que faciliten la efectiva toma de decisiones (Kotler & Armstrog, 2007).

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto por los autores, la investigación de mercados es una herramienta relevante para el comerciante, empresario o emprendedor, debido que permite detectar las necesidades, gustos, deseos o problemas del mercado permitiendo una idea más clara del dinamismo sobre oferta y demanda, lo cual le permite al emprendedor, tomar las decisiones más acertadas para alcanzar el éxito del negocio. Es por ello que la investigación de mercados deberá considerar métodos y técnicas que le permitan obtener resultados objetivos y sin sesgos o alteraciones, caso contrario los negocios se direccionan al fracaso.

### **Criteria en la Evaluación de los Proyectos**

Un proyecto de inversión según la visión de Nassir y Sapag (2008) responde a una idea que busca una respuesta coherente ante un problema o necesidad humana; en la misma línea Baca (2001) opinó que la relevancia de un proyecto de inversión precisamente radica en el propósito de resolver una necesidad humana y que al administrar recursos debe someterse a una evaluación económica y social, de tal manera que asegure cubrir dicha *necesidad humana* de manera eficiente, efectiva y económica.

De acuerdo a Bravo, Lambreton y Márquez (2007) para garantizar un buen proceso de evaluación es importante poner especial cuidado en la calidad de la información con la que se cuente, la calidad de la información afecta a la calidad de la decisión, lo cual se derivaran en la calidad de las decisiones de inversión, operación y financiamiento a seguir; dicho de otro modo la información a ser

valorada debe cumplir con algunos atributos, esta debe ser: comprensible, pertinente, confiable y oportuna.

Por su parte Baca (2001) indicó que la evaluación de proyectos es un proceso metodológico en el cual ocupa un puesto importante el criterio del evaluador, pudiendo un mismo proyecto ser evaluado por dos grupos distintos, y se obtendrá como resultado puntos de vista totalmente diferentes bajo argumentos de soporte distintos, esto debido a que los juicios aplicados en cada evaluación depende del criterio y experiencia del evaluador; por otro lado, Urbina hace referencia a una estructura metodológica a seguir en la evaluación de proyectos, la cual inicia por la definición de objetivos pasando posteriormente por varios análisis: de mercado, técnico operativo, económico financiero y socio económico, para en el final determinar conclusiones y recomendaciones, las cuales se convierten en una herramienta básica para la toma de decisiones sobre el proyecto.

Sapac (2008) sustentó la sistematización del proceso de evaluación en cuatro fases: idea, pre inversión, inversión y operación, así como también el alcance y profundidad del análisis de cada una de las etapas depende del tipo de proyecto y de los objetivos propuestos inicialmente. Así mismo hace referencia a la creciente conciencia ambiental de la comunidad y las nuevas regulaciones legales en pro del cuidado del medio ambiente, por lo cual Sapac incluyó la evaluación del impacto ambiental del proyecto como un proceso adicional previo a determinar la viabilidad del mismo.

Se debe considerar que las conclusiones a las que lleve la evaluación de un proyecto, sea este de carácter social o una iniciativa privada, no siempre se basarán en la rentabilidad como elemento de decisión. La decisión final sobre un proyecto puede determinarse, como ya se explicó en base a varios criterios, sea

éste desde un punto de vista social; así como buscando mantener la empresa, diversificar la producción, captar nuevos mercados, lanzar un nuevo producto, etc., lo cual no necesariamente significa un mayor retorno del capital invertido (Baca, 2001).

Como síntesis de lo planteado por los autores, la evaluación de proyectos permitirá la valoración de recursos, financiamiento, rentabilidad, operaciones, riesgos y demás elementos que la componen, a partir del análisis de: mercado, técnico, operativo, organizacional, comercial y financiero, con el objetivo de determinar la viabilidad, efectividad y eficacia de un negocio, por lo que se convierte en una herramienta clave que evita el fracaso de los emprendedores. Es por ello que la evaluación de proyectos consiste en un proceso metodológico, para obtener resultados fiables, por lo que autores recomiendan la minuciosidad e inclusive el estudio desde dos puntos de vista diferentes, contribuyendo a un soporte más confiable que logren encontrar las soluciones para mitigar los posibles problemas.

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como factor diferenciador en la Cadena de Valor de las Empresas**

Según Bravo, Lambretón y Márquez (2007) los administradores no solo tienen que preocuparse por monitorear aspectos financieros y económicos de las empresas; en la actualidad a más de controlar la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la seguridad y las relaciones laborales, los administradores deben entender el papel vinculante entre las organizaciones, el medio ambiente y la sociedad.

Para el Fondo Multilateral de Inversión-FOMIN, del Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2011), los cambios en las condiciones económicas, sociales y medio ambientales; así como el fenómeno de la globalización que *viraliza* la

información a través de las redes sociales y el agresivo desarrollo de los medios tecnológicos están generando una mayor conciencia ambiental en las personas y por lo tanto nuevos desafíos para las empresas que desean mantenerse competitivas; en este sentido Latinoamérica es un terreno fértil en lo que respecta la aplicación normativa de Responsabilidad Social Empresarial.

Consecuentemente, para el FOMIN la implementación de normativa enfocada en la responsabilidad social en las empresas; tanto pequeñas, medianas como en las grandes, no solo contribuye a la generación de riqueza y fuentes de empleo; adicionalmente generan bienestar social y medioambiental (Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones-FOMIN, 2011).

Por su lado la Fundación Pro Humana de Chile (2006), observa la RSE como una contribución al desarrollo sostenible que involucra el compromiso de los diferentes actores de la vida social y económica: empresa, empleados y comunidad, quienes desde su rol particular aportan a la construcción de nuevos conceptos de capital, refiriéndose al capital social y calidad de vida. En este sentido Fundación Pro Humana con el apoyo de la Confederación para la Producción y el Comercio de Chile, formula el Manual de Responsabilidad Social Empresarial para PYMES, cuyo propósito es facilitar la aplicación de principios de RSE orientado a las pequeñas y medianas organizaciones, en el cual se plantea la concepción empresa sostenible desde la formulación de su visión, misión y valores, de igual manera expone un modelo de gestión enfocado en 6 dimensiones: valores y coherencia, público interno, relación con los proveedores, relación con los consumidores, relación con la comunidad, medioambiente, enfocada a proyectar un compromiso genuino por construir una relación

sostenible y de largo plazo entre las compañías y sus diferentes públicos de interés (Fundación Pro Humana, 2006).

Al respecto una empresa socialmente responsable no puede evadir el evaluar las prácticas de sus socios comerciales puesto que estas tendrán un impacto sobre su cadena de valor; así como en la forma como lo perciban sus clientes, sean estos internos como externos, aquí radica la importancia de la construcción de la cadena de suministro en base a criterios ambientales y sociales conjuntamente con proveedores y clientes (Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones-FOMIN, 2011).

Desde el punto de vista de Sapac (2008) la importancia de mantener un enfoque de evaluación de la gestión ambiental en las empresas radica sobre todo en los costos futuros, por un lado una buena gestión ambiental hará que la organización incurra en menores costos futuros resultantes de un posible resarcimiento de daños causados sobre el medio ambiente y por otro lado, se cuida la buena reputación de la compañía sobre todo ante clientes cada vez más conscientes con el cuidado del medio ambiente.

Por lo tanto, luego del análisis de los autores, se concluye que la Responsabilidad social empresarial es un compromiso que las organizaciones adquieren con la comunidad, medio ambiente, e inclusive con la misma empresa, es decir, que engloba tanto factor interno como externos, permitiendo reconocer a las organizaciones, no solo su preocupación por la rentabilidad en un determinado periodo como resultado del comercio de sus bienes o servicios, sino también muestran preocupación por toda la cadena valor compuesta por actividades que se interrelacionan, haciendo parte de ellas a proveedores, clientes internos, clientes externos, con el código de ética, código de conducta, trabajo y

seguridad, salud y medio ambiente y otras, lo cual permite estimular la demanda de los productos o servicios que se ofertan bajo proyectos de responsabilidad social, impulsando también la concientización a otras empresas.

### **Poder terapéutico de los jugos de Frutas y Verduras**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce en su Informe sobre la Salud en el Mundo (2002), la importancia de incluir en la dieta diaria el consumo de frutas y verduras con el objetivo de prevenir y controlar las enfermedades no transmisibles tales como: sobrepeso, obesidad, diabetes, anemia, osteoporosis, cáncer gastrointestinal y enfermedades cardiovasculares. Según la OMS, desde el punto de vista químico, las frutas y verduras aportan con micronutrientes, agua, vitaminas y minerales de fácil asimilación y beneficio para el ser humano. En el marco de alcanzar los objetivos propuestos en dicho informe, OMS conjuntamente con las Naciones Unidas, lanzaron en 1989 el programa 5 al día, el cual mediante la inclusión en la dieta diaria de cinco porciones de frutas y verduras, se propuso alcanzar un consumo mínimo de 400gr de frutas y verduras por persona (Montián & Balaban, 2014).

Cañón, Ramírez y Campo (2006) en su libro *Fruto terapia Médica*, establecen que las frutas y verduras son una excelente fuente de micronutrientes y sustancias positivas para el cuerpo humano; así mismo indican que los jugos de frutas y verduras son la mejor forma de ingerir los alimentos por la facilidad que prestan al organismo humano de absorber los nutrientes que estos contienen; así mismo indican que las frutas y verduras además de nutrientes y vitaminas también contienen sustancias *farmacológicas específicas* conocidos como *principios activos* o *nutraceúticos* afirmando que: “el jugo cumple un rol potencial sobre la salud del ser humano, que va más allá de su acción para el cual ha prescrito, sino

más bien actúa y desencadena mecanismos de curación y defensa para diferentes partes del organismo, ejerciendo de esta manera una acción integral sobre el ser humano” (Cañón, Campo, & Ramírez, 2006).

En el contexto de una alimentación sana y nutritiva Vidales y Concepción (2010) presentaron una propuesta conocida como *zumoterapia*, que implica el consumo de frutas y verduras en la forma de jugos o batidos, los cuales según ésta autora, poseen varios efectos beneficiosos para la salud del cuerpo humano como: hidratar, depurar de toxinas, aportan antioxidantes, previenen enfermedades y el envejecimiento; regulan el sistema intestinal y protege el colón, entre otros. Así mismo recomienda consumirlos lo más frescos posibles para evitar la oxidación y pérdida de nutrientes por efectos del contacto con el oxígeno y la luz; deben ser bebidos lentamente de manera de asegurar una adecuada digestión de los nutrientes, vitaminas y minerales.

Finalmente, Cañón *et al.* (2006) afirman que el consumo de frutas y verduras en forma de jugo o batido tiene un efecto holístico sobre el cuerpo humano; es decir que a diferencia de un tratamiento médico tradicional que está dirigido a curar una determinada afección pudiendo causar efectos colaterales en otros organismos del cuerpo humano, la *jugoterapia* o conocida también como *zumoterapia* puede a la vez que mejora los síntomas de una dolencia, compensar adicionalmente las deficiencias químicas de otros organismos del cuerpo; además que su consumo no tiene contraindicaciones médicas que comprometan la salud de las personas.

Por lo tanto, en relación a los autores citados, el consumo de batidos o jugos de frutas y verduras contribuye al individuo como fuentes de energía debido a su contenido en vitaminas, antioxidantes, minerales, que una vez ingeridos, el cuerpo



se encarga de la absorción rápida, debido a su estado líquido. Su efectividad va más allá de los tratamientos con medicamentos, los cuales tienen causas colaterales por su contenido químico, sin embargo, los jugos naturales no muestran dicho comportamiento en el cuerpo, es por ello que se utiliza para tratamientos terapéuticos, evitando o mejorando aquellas molestias, malestares o enfermedades.

## Capítulo 2

### Marco Referencial

El consumo de jugos a base de frutas naturales es considerado socialmente como un hábito saludable; no obstante, las condiciones aceleradas del ritmo de vida actual y la oferta disponible de bebidas en el mercado, no facilitan el consumo masivo de frutas y verduras, lo cual se ha convertido en un fenómeno común en las ciudades grandes y ahora también de las medianas y pequeñas, por este motivo, a nivel nacional e internacional se han escrito publicaciones sobre la importancia de incluir en la dieta diaria el consumo de frutas y verduras, planteando varias iniciativas de negocio orientados a la elaboración y comercialización de este tipo de productos, algunos de los cuales, han sido tomados como marco de referencia para elaborar el presente plan de negocio.

#### **Un marco para la promoción de Frutas y Verduras a nivel nacional**

La Organización Mundial de la Salud - OMS y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO (2005) con el propósito de contribuir a la prevención y control de enfermedades no transmisibles y enfermedades causadas por una carencia de micronutrientes mediante una mayor producción y comercialización de diversas frutas y verduras, presenta el *Plan Nacional para la promoción de frutas y verduras a nivel nacional*, dicho manual está orientado a promover la producción, disponibilidad, asequibilidad, distribución y consumo de frutas y verduras entre poblaciones de riesgo a nivel mundial.

Según la OMS & FAO: “el 60% de todas las muertes en el mundo y en las Américas se debe a enfermedades crónicas, no-trasmisibles, incluyendo las enfermedades cardiovasculares, cánceres, la diabetes y la obesidad”.

“El *Informe sobre la salud en el Mundo del 2002* de la OMS calculo que la ingesta de escasa cantidad de frutas y verduras causa un 19% de los casos de cáncer gastrointestinal y un 31% de casos de cardiopatía esquemática, produciendo 2,7 millones de muertes anuales en todo el mundo (el 5% del total)” (OMS & FAO, 2005).

Entre las metas establecidas en el informe Salud en el Mundo 2002 están: “Aumentar la disponibilidad de frutas y verduras; incrementar la producción y reserva de unidades suficientes de frutas y verduras para permitir a los consumidores alcanzar las metas de consumo recomendadas a mediano y largo plazo; llevar el consumo individual de frutas y verduras a un mínimo de 400 gramos por día para disminuir la prevalencia y la incidencia de enfermedades crónicas y reducir las carencias de micronutrientes”; entre otras; todos estos objetivos deben ser considerados dentro de un plan que adicionalmente considere el levantamiento de información y un programa de evaluación y control de los avances de la aplicación de las políticas de fomento de consumo de frutas y verduras; solamente articulando de manera sistematizada dicho plan se puede asegurar la eficiencia en la realización de las metas propuestas en dicho plan (OMS & FAO, 2005).

### **ABECÉ - Promoción del consumo de Frutas y Verduras**

Según el Ministerio de Salud de Colombia, MINSALUD (2015) en su informe ABECÉ – Promoción del Consumo de Frutas y Verduras, el objetivo es impulsar hábitos de consumo sanos en la población, evitando el desarrollo de enfermedades no transmisibles como la hipertensión arterial, diabetes, obesidad, cáncer, entre otras.

En relación a los beneficios asociados al consumo frecuente de frutas y verduras en la dieta diaria, el informe del MINSALUD (2015) destaca: reducción en un 31% de probabilidades de sufrir accidentes cerebro-vasculares isquémicos; decrece las probabilidades de desarrollo de ciertos tipos de cáncer entre el 2% y el 20%; reduce los niveles de colesterol; evita el estreñimiento; contribuye a la eliminación de toxinas entre otros beneficios a la salud.

Paralelamente se enfatiza en el ¿cómo generar un mayor consumo de frutas y verduras en la población?, para lo cual deben aprovecharse todos los espacios disponibles partiendo del hogar, los centros educativos, lugares de trabajo sean estos de carácter público o privado, haciendo referencia al desarrollo de estrategias innovadoras que permitan a la población contar con información oportuna sobre los beneficios del consumo de frutas y verduras. Así mismo, se sugiere la promoción de implementación de puntos de distribución de frutas y verduras en todos los entornos de la vida cotidiana como un proceso que permita movilizar a las personas hacia un mayor consumo de este tipo de alimentos (Ministerio de Salud y Protección Social, MINSALUD, 2015).

Con base a los trabajos realizados, la importancia de alimentarse sanamente con frutas y verduras ha tomado un fuerte impulso en los últimos años debido al sedentarismo de las personas y al desarrollo de políticas públicas y de organizaciones mundiales que buscan guiar a la comunidad sobre buenas prácticas de consumo sano.

**Plan de negocios aplicado para la creación de la Empresa FRUTASA, en la ciudad de Cuenca, dedicada a la preparación y venta de bebidas naturales a base de frutas, elaboradas al momento.**

En el trabajo propuesto por David Estrella Salazar previo al título de Diplomado en emprendimiento e innovación, FRUTASA es una empresa que se dedica a la elaboración de jugos naturales preparados al momento, como propuesta de valor considera que el cliente conozca de lugares de la ciudad como hoteles, restaurantes, museos, así como de lugares donde puede hacer ejercicios y mantenerse sano.

El grupo a quien ofrecen el producto son personas entre 15 y 65 años residentes en la ciudad de Cuenca y que prefieren consumir este tipo de productos de 1 a 25 veces a la semana. Establece una estrategia de precios basados en la competencia y de acuerdo al costo de la fruta. Su estrategia de publicidad y promoción principal será la calidad de sus productos, es decir la publicidad *boca en boca*, además de la radio, periódicos y redes sociales.

La evaluación económica financiera concluye que si es viable dado la excelente ubicación comercial, junto a la Corte de Justicia de la Ciudad.

### **Propuesta de diseño de Plan de Negocios para la Comercialización de extractos de Frutas Orgánicas en isla del Centro Comercial Condado Shopping de Quito en el año 2016**

En su trabajo de tesis de grado para la obtención del título de ingeniero en negocios internacionales, Herrera (2016) introduce al análisis la calidad de vida de la población mundial; la cual debido a la mala alimentación se enfrenta a una serie de padecimientos de la salud. Esta autora observa en este fenómeno una oportunidad de atenuar dichos efectos, así como de generar un negocio sustentable en base a tres objetivos contenidos en el plan nacional del buen vivir: “1) Mejorar la calidad de vida de la población; 2) Garantizar el trabajo digno en todas sus formas; 3) Impulsar la transformación de la matriz productiva”.

El estudio de Herrera fue enfocado en la población urbana del Distrito Metropolitano de Quito, parroquia El Condado, con ingresos superiores a un salario básico del 2016 (\$354); y mayores a 5 años de edad; es decir una población de 77.151; esto determinó una muestra de 202 individuos. Entre los resultados del estudio de mercado desarrollado por Herrera, se pudo observar que el 43% de los consumidores prefieren acompañar sus alimentos con jugos naturales; así mismo, establece que la frecuencia de consumo de bebidas de zumo natural de frutas de los consultados corresponde al 50% a una frecuencia diaria, un 29% a una frecuencia semanal y el 21% a una menor frecuencia.

De igual manera el estudio permitió determinar que más del 56% de los consultados suele adquirir jugos naturales en puestos de jugos de frutas o mercados, lo cual permite observar el comportamiento del consumidor de jugos naturales buscando siempre alternativas lo menos elaboradas posible.

Al final de su estudio Herrera (2016), presenta una proyección de la tasa interna de retorno del 45.57% y una estimación de periodo de recuperación de la inversión de cuatro años; concluyendo en base a estos parámetros y otros factores de sus análisis la viabilidad del proyecto de creación e implementación de un punto de comercialización de jugos naturales de frutas y verduras en la parroquia El Condado de la Ciudad de Quito.

En base a ambos trabajos desarrollados se concluye que la promoción del consumo de frutas y verduras a más de brindar un producto sano y fresco, es un tema de importancia para la salud pública; es al mismo tiempo una oportunidad de negocio no solo por su creciente demanda en mercados constituidos por los centro urbanos modernos, según estudios similares, planteados a nivel nacional e internacional, se demuestra la viabilidad financiera de establecer puntos de venta

donde se oferten frutas y verduras en forma de bebidas 100% naturales; así mismo, en las conclusiones de dichos estudios, se puede observar un periodo prudente de recuperación de la inversión, razones por las cuales, se puede concluir que un plan de negocios enfocado en la creación de uno o varios puntos de venta de jugos naturales de frutas y verduras puede ser una buena opción de inversión para quien desee iniciar en un negocio propio.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **Metodología**

En este apartado se explica el diseño de investigación utilizado, mismo que permitió al investigador establecer los métodos, procedimientos y técnicas necesarias para el sustento científico, así como también estructurar de manera sistemática la investigación profundizando temas que se vinculan al estudio como es el mercado de jugos de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca, mismo que permita determinar la viabilidad del negocio y respondiendo a las interrogantes surgidas durante el desarrollo del presente trabajo.

#### **Diseño de la Investigación**

Para el presente trabajo se consideró un diseño no experimental transversal, mismo que consiste en la recolección de información relacionado al nivel y frecuencia de consumo de jugos de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca, sin que el investigador influya en los resultados obtenidos, a fin de que la investigación se realice sin sesgos y cercano, lo más posible a la realidad, con el propósito de concluir sobre la viabilidad del plan de negocio y la aceptación por parte de los posibles consumidores (Aguilar & Orrantia, 2011, p. 176).

Por su parte, el alcance de la investigación es descriptivo debido a que se trata de describir a los agentes de la oferta y demanda de los jugos de frutas y verduras naturales, con enfoque a la población de las zonas urbanas del cantón Cuenca, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay; a fin de obtener información relevante y verídica, cuyas conclusiones sirvan como punto de partida para la ejecución del plan de negocios (Aguilar & Orrantia, 2011, p. 254).



## **Naturaleza de la Investigación**

En el presente trabajo se plantea un enfoque de tipo cuantitativo, que según el análisis del autor Hinojosa (2014, p. 215) este enfoque busca el orden de la información, manejando un proceso sistemático mediante técnicas y métodos estadísticos como numéricos que permiten analizar el comportamiento de las variables para establecer patrones de conducta y validar conceptos relacionados al consumo de jugos naturales, como tema de estudio.

Por tanto, para la aplicación de este enfoque, se utilizaron instrumentos como cuestionarios con preguntas estructuradas, misma que se aplicó como prueba piloto para luego ser validadas y analizadas mediante el uso de sistema estadísticos que permitan cuantificar la información y obtener los resultados en base a la información recolectada determinando la demanda y oferta actual para ser proyectadas en el análisis financiero (Aguilar & Orrantia, p. 4).

## **Instrumento de Investigación**

Como complemento para el desarrollo del proceso de investigación cuantitativa, los instrumentos de investigación juegan un rol muy importante, debido que cumplen el rol para el registro de los datos que recolecta el investigador durante su proceso, según lo que indica Fierro (2013) para luego analizar estos datos y convertirlos en información relevante y con sustento científico, siendo estos instrumentos grupos focales, encuestas, guías de entrevistas, fichas de observación y demás elementos que se ajusten a la necesidad que presente el investigador.

La encuesta, que es uno de los instrumentos utilizados para el presente estudio, tiene como fin conocer el universo de estudio, saber sobre opiniones, hechos específicos, ideas, de un modo personal, siendo este considerado el

modelo tradicional de aplicar un cuestionario; sin embargo, en la actualidad varios investigadores suelen aplicar este instrumento de manera virtual (Hinojosa, 2017, p. 97).

Por lo tanto, en la investigación de tipo descriptiva el investigador realizó un banco de preguntas que se ven reflejado en un instrumento llamado cuestionario, mismo que va dirigido a un grupo de personas con características que plantee el investigador, encajado a un modelo de muestreo, a fin de seleccionar aquella población cuyo aporte en la investigación resulte relevante (Rivero, p. 256).

En el presente trabajo se desarrolló el instrumento de medición relacionándolo con el modelo planteado por Herrera (2016) en el desarrollo de un plan de negocios para la comercialización de extractos de frutas orgánicas en la ciudad de Quito, considerado para el investigador como un aporte relevante y sincronizado al tema de estudio actual.

### **Alcance**

El alcance del presente trabajo se sustenta en la descripción, debido al análisis de las expectativas provocadas por los consumidores de los jugos de frutas y verduras, en la ciudad de Cuenca, en el área rural, considerando las características de estos agentes para determinar la oferta y demanda actual para luego ser proyectadas y definir las tendencias a lo largo de dichas proyecciones (Pimienta, 2009, p. 187).

### **Población**

Según Guevara y Hernández (2008) la población es parte esencial para un trabajo de investigación, debido que el indagador selecciona a un conjunto de personas con características comunes y especificadas de acuerdo al aporte que proporcionen al trabajo, llenos de datos que deberán transformarse en

información para el investigador, sometiéndolo a análisis y estudios para llegar a conclusiones que sustenten el propósito del estudio; por ello, la población seleccionada se encuentra en un rango de edad entre 20 y 49 años, mismos que habitan en las áreas urbanas de la ciudad de Cuenca y de acuerdo al último censo de población y vivienda del (INEC, 2010) mantienen aportes a la seguridad social, representada por una población total de 63.538 individuos. Se ha seleccionado este rango de edad en base a su capacidad de decisión en sobre los bienes y servicios que consumen, así como considerarlos personas con criterio claro sobre sus hábitos de vida.

### **Muestra**

Para el cálculo de la muestra en este caso se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual garantiza que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados (Webster, 2000, p. 9). En el caso del presente estudio el cálculo de la muestra se enfocó en la población urbana de la ciudad de Cuenca, hombres y mujeres, cuyas edades están comprendidas entre 20 y 49 años; y que según el último censo de población y vivienda del INEC, mantienen aportes a la seguridad social (de tipo general); lo cual representa una población total de 63.538 individuos.

La siguiente formula representa al cálculo de la muestra para poblaciones finitas:

### **Ecuación 1.**

*Cálculo de la muestra.*

$$n = \frac{Z^2 Npq}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

**Tabla 1.*****Población Urbana Cantón cuenca por Género***

Población Cantón Cuenca Por Género			
Cantón.	Hombres	Mujeres	Total
Cuenca (área urbana).	239.497	266.088	505.585
% Mercado potencial por edad	40,95%		207.036
% Mercado potencial por ingreso	30,69%		63.538

Fuente: INEC, 2010.

Se consideró una población correspondiente a 63.538 individuos, mismos que actualmente residente en el área urbana de la ciudad de Cuenca, considerado los datos obtenidos por el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC en el año 2010; del cual se extrae el 40.95% de las personas de acuerdo al rango de edades, considerando solo aquellos que se encuentran entre 20 y 49 años; luego se procedió a la consideración de otro dato importante como el mercado potencial por ingreso, representado por aquel grupo de personas que aportan al IESS, mismo que consta de un 30.69% de la población, con el objetivo de delimitar la información.

**Tabla 2.*****Cálculo de la Muestra***

Cálculo de la Muestra		
Z= nivel de confianza	95%	2
N= Población	63.538	
p= probabilidad a favor	0,50	
q= probabilidad en contra	0,50	
e= error de estimación	0,05	
n= tamaño de la muestra	382	

Fuente: Cálculo de la Muestra, INEC 2010.

Mediante la aplicación de la fórmula de muestreo a la población constituida por 63.538 individuos, considerando un nivel de confianza del 95%, así como también un error de estimación del 5%, y una probabilidad en contra del 5% al igual que la probabilidad en contra, se determinó un tamaño de la muestra de 382 personas a quienes deberán aplicarse el instrumento de encuestas.

### **Análisis de los Datos**

Se aplicó un análisis tipo descriptivo para los datos de la encuesta conformada por una muestra de 382 individuos de una población de 63.530 personas, según los resultados obtenidos con la ecuación establecida anteriormente.

### **Análisis del entorno del Negocio (Análisis PESTAL)**

Para Dailey (2014) una empresa no es un ente aislado, sino más bien, este interactúa con todo lo que la rodea, al cual se lo conoce como entorno empresarial, por lo tanto, una empresa debe ser entendida por un lado como un sistema compuesto de varios subsistemas que conforman su micro entorno, entre los cuales tenemos: el subsistema de producción, el subsistema financiero, el de recursos humanos, etc., mientras que por otro, la empresa es un subsistema de un sistema mayor en relación a su macro entorno; siendo este el medio con el cual interacciona y es afectada de manera positiva o negativa por sus elementos, como cultura, leyes, política, medio ambiente, lo cual limita en un marco al desarrollo de las empresas.

Según Hitt (2006) los cambios en el ambiente externo son constantes, por lo cual una organización debe permanentemente analizar sus estrategias de manera de hacer frente a dichos cambios y así poder sostener su desempeño. En consecuencia previa a la toma de una decisión empresarial, los gerentes deben

realizar una breve revisión del macro y micro entorno al cual será sometido la empresa (Rios, 2006), esto permite conocer los acontecimientos de los diferentes sectores involucrados, a fin de proyectar lo que puede suceder y considerar la importancia estratégica para evaluar el nivel de respuesta ante los posibles cambios que surjan e ir de la mano con el sistema para no restringir las posibilidades de éxito empresarial.

## **Entorno Político**

### **Coyuntura Política**

Según el artículo de diario el Universo (2018), el Ecuador tendrá 10 años de déficit fiscal consecutivo, el mismo que alcanza los cuatro mil millones de dólares; esta situación es calificada por el Ministro de Economía Richard Martínez como: “crónico y agravado”.

Ante este escenario el Gobierno optó por la eliminación del subsidio a los combustibles tales como: incremento del precio de la gasolina “extra” y “eco país”, que pasaron de un costo por galón de \$1,48 a \$1,85. Dicha medida, según un sondeo realizado por la empresa CEDATOS, tuvo el rechazo del 75% de la población ecuatoriana (VISTAZO, 2019); no obstante, la aprobación del sector empresarial y de la derecha del país.

Otro elemento que permite observar un giro en el timón económico y político del país está en el acercamiento del Gobierno con el FMI, en busca de la firma de un acuerdo que le permita conseguir fondos nuevos para cubrir el déficit fiscal.

Otro evento que moviliza a las fuerzas políticas en estos días en el Ecuador representa las elecciones seccionales de marzo del 2019, donde se erigirán alrededor de 5675 autoridades regionales (VISTAZO, 2019).

Según analistas la importancia de estas elecciones radica en que permitirán ir afianzando las fuerzas políticas para las próximas elecciones presidenciales del año 2021.

### **Proyectos de Emprendimiento**

Para Ecuador el emprendimiento es uno de los motores fundamentales para cambiar la calidad de vida de muchas personas, impulsando a proyectos innovadores con el objetivo de generar plazas de empleo, incrementar la competitividad, aumentar la producción, sin embargo, la realidad que viven los empresarios es otra. Según la revista per cápita (2018) ante la Asamblea Nacional, se presentó la propuesta de Ley de emprendimiento e innovación, que busca fortalecer la creatividad empresarial, tomando en cuenta instrumentos técnicos del sector privado, mediante jornadas realizadas con el Consejo Consultivo, productivo y Tributario (CCPT).

Por lo tanto, pese a los diferentes programas o proyectos, estudios realizado por Contreras (2017) indican que Ecuador se ha convertido en uno de los países cuyos emprendimientos no duran más de 42 meses, considerando que en el 2017 el Índice de actividad emprendedora temprana del 33,8%, mismos que nacen ante la necesidad de las personas en incrementar sus ingresos, por lo que destaca la urgencia del país en desarrollar programas que realmente incentiven a los empresarios nacionales y extranjeros a invertir en proyectos sostenibles y sustentables al igual que la emisión de políticas que busquen el desarrollo productivo (Contreras, 2017, p. 45).

## **Entorno Económico**

### **Reactivación Económica**

A inicios del 2018 el Banco Central del Ecuador (BCE), se planteó el propósito de un incremento económico sobre el 2%, debido a las inversiones por parte del sector privado, sin embargo, las estimaciones del equipo económico del Gobierno Nacional, indican que el escenario del Ecuador es complejo debido que debe cubrir un déficit fiscal estimado en el 7,5% del PIB; así como financiar mediante fuentes internas y externas, el pago de una deuda total que se estima en 59 millones de dólares, lo cual supera el máximo permitido por la Constitución. Es con dicho objetivo que el Gobierno de Lenin Moreno creó el Consejo Consultivo y Tributario encargado de generar una propuesta para la reactivación de la económica ecuatoriana (Ospina, 2017).

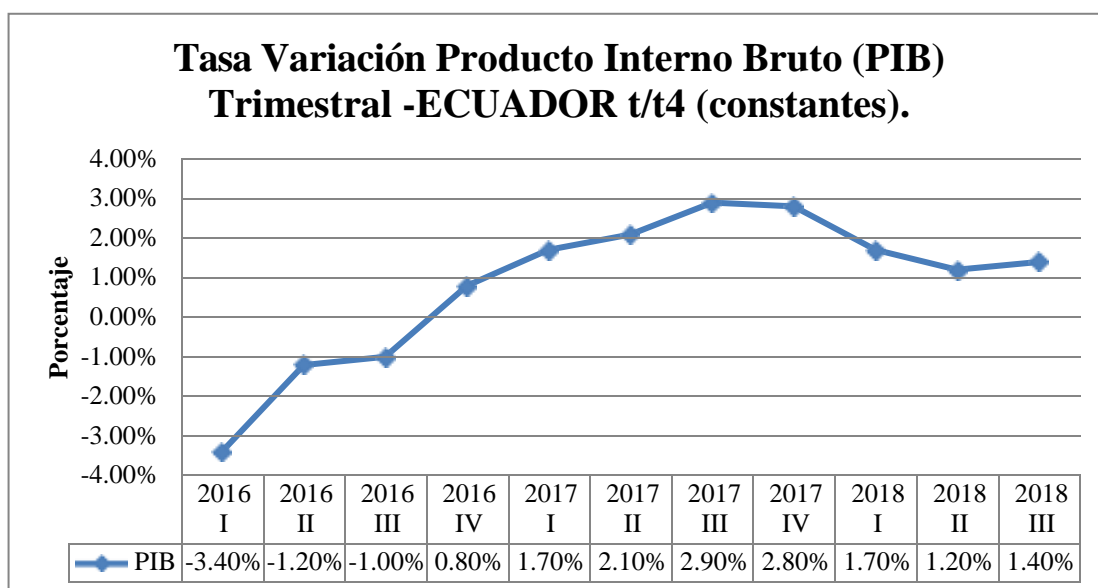
Para lo cual, uno de los mecanismos planteados a ser ejecutados durante el año según manifiesta (Rivas, 2018), es la legitimidad del dinero electrónico, con el objetivo de dejar a un lado la dolarización, desencadenar de los esquemas de gobiernos anteriores, así como deshacer deudas y convenios con países como China, fomento de las exportaciones, ingresos sin aranceles de varios productos al país, no obstante, una vez presentada esta propuesta para el 2018, existen varias observaciones desde todos los sectores empresariales los cuales han denominado a la propuesta del Gobierno como recaudatoria y no como una opción que permita la reactivación económica y el empleo.

### **Producto Interno Bruto - PIB**

Después de una abrupta caída de su PIB en el año 2015, el Ecuador hasta el tercer trimestre del año 2017 demostró una leve recuperación con un crecimiento del 2,9% lo cual le dio un respiro, pero no fue por mucho tiempo; ya que la



economía ecuatoriana es todavía dependiente del ingreso petrolero y de la exportación de “comodities” tales como: banano, atún, camarón y rosas. En el 2018, el Ecuador no pudo sostener un comportamiento positivo de su PIB, volviendo a experimentar un nuevo ciclo de desaceleración de su economía, esto a pesar de las nuevas condiciones favorables para la inversión establecidas por el Gobierno, tales como la Ley de Fomento Productivo y la Ley de Remisión de Impuestos.



**Figura 1. Variación Trimestral del PIB – Ecuador 2015**

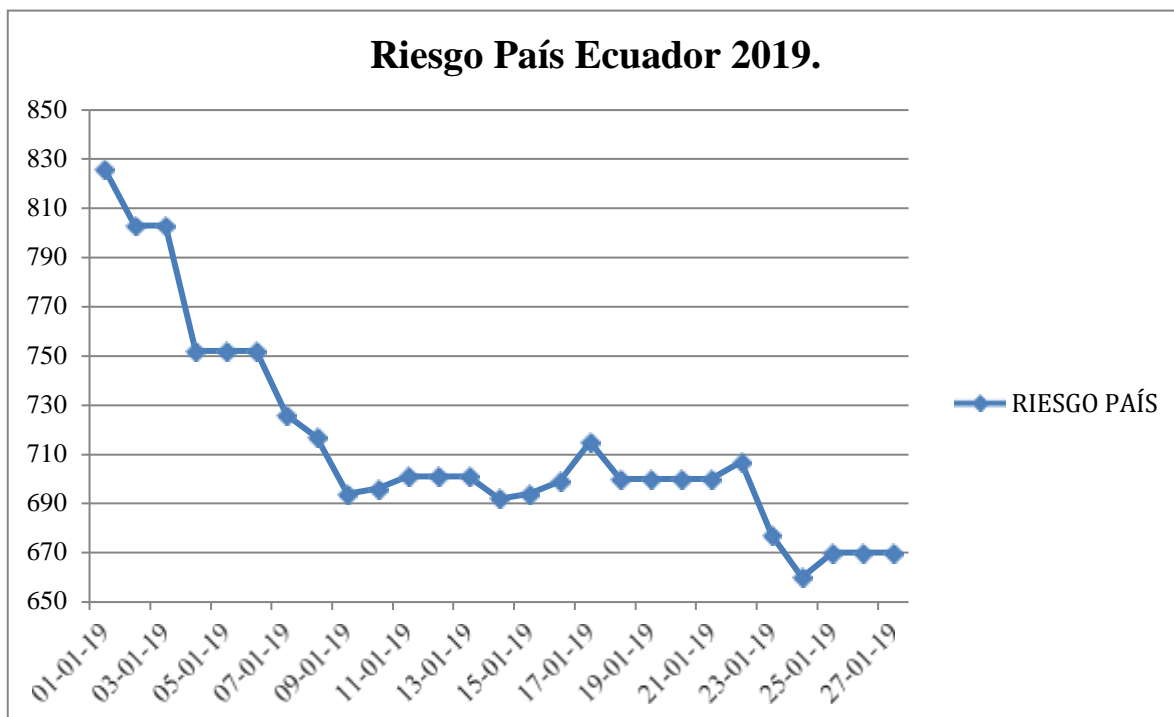
Fuente: BCE 2018

Según las previsiones del Banco Central de Ecuador a inicio del 2018, se proyectaba un crecimiento del 2%; no obstante dichas previsiones se debieron ajustar debido al déficit fiscal que ocasionó una reducción del gasto corriente y la inversión pública (García-Vélez, 2018).

### **Riesgo País**

El cambio de enfoque del Ecuador de una economía basada en la inversión pública a una que fomenta el desarrollo de la iniciativa privada ha permitido una reducción notable del riesgo país; sin embargo, éste sigue siendo el segundo más

alto de toda la comunidad de países latinoamericanos, solo por debajo de Venezuela; esto debido a otros factores como un déficit fiscal de \$996,7 millones de dólares hasta agosto del 2018, lo cual representa el 3,9% del PIB del mismo año (El Universo, 2018).

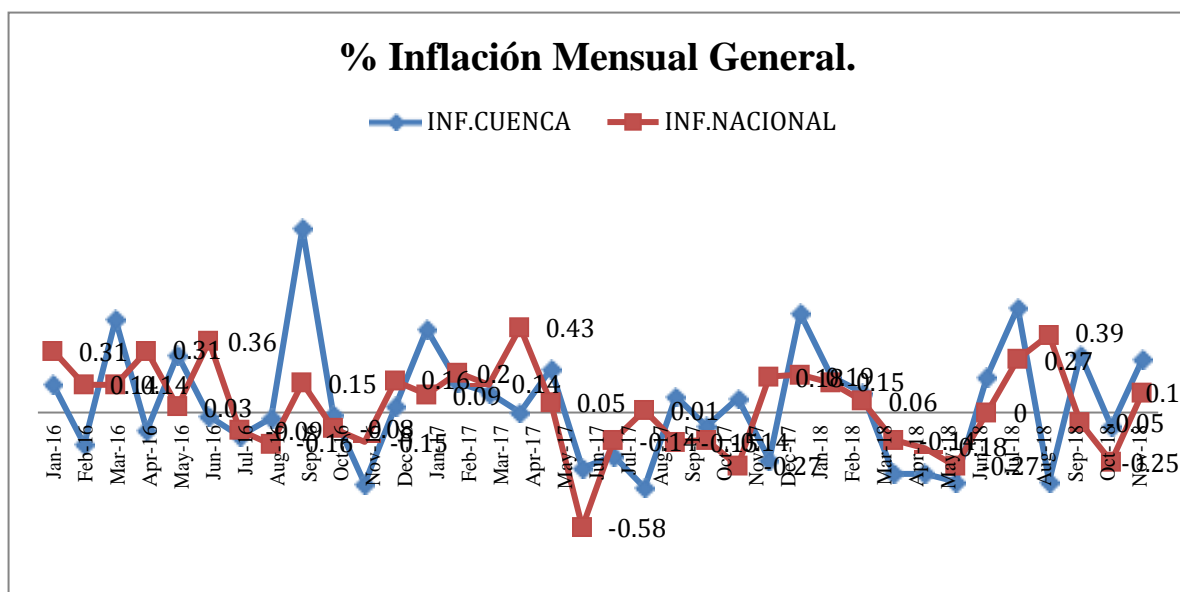


**Figura 2. Riesgo País Ecuador - 2019**

Fuente: BCE 2019

### Índices de Inflación

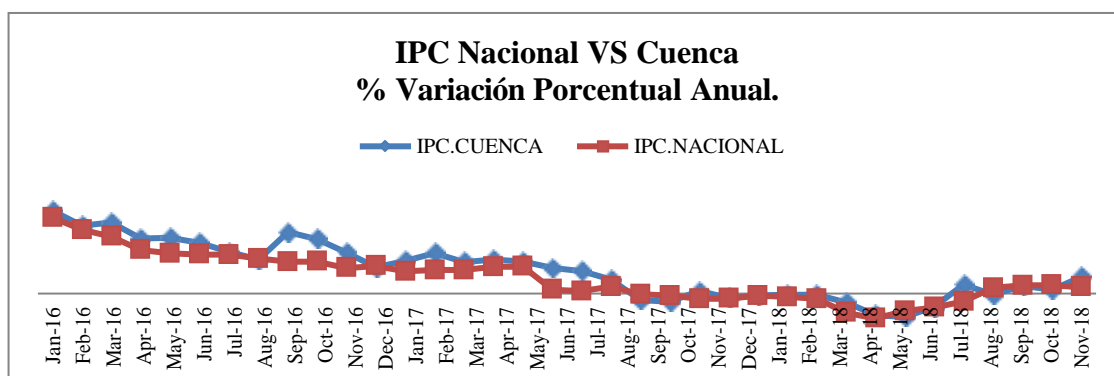
La inflación acumulada anual al año 2018 cerró en 0,27% de acuerdo al INEC (2019), lo que refleja un comportamiento del mercado con pocas variaciones de los precios; lo cual puede ser una respuesta a una oferta amplia de bienes y servicios frente a un consumidor que evalúa con mayor detenimiento sus alternativas de compra.



**Figura 3. Inflación mensual general Ecuador**

Fuente: INEC, 2019

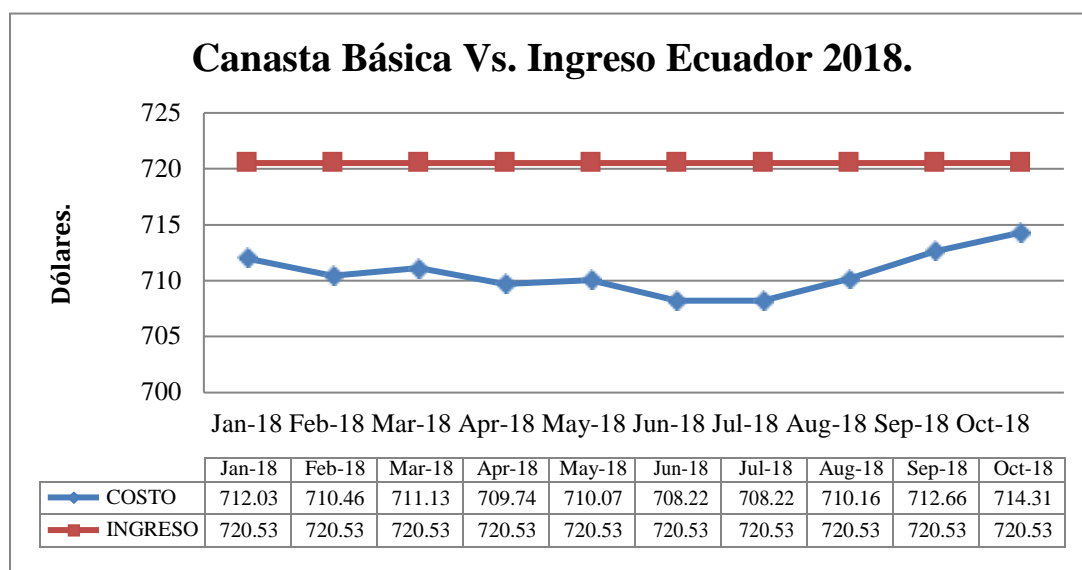
Cabe indicar que a partir de la dolarización los índices de inflación en el Ecuador se han mantenido por debajo del resto de América del Sur; a diciembre del 2018 el índice de inflación nacional registró un 0,10%; un 0,08% menor al registrado en el mismo mes del 2017. Así mismo al comparar los índices de inflación de la ciudad de Cuenca en relación al registrado nacionalmente, se refleja una ciudad con precios de los bienes y servicios más costosos que el promedio nacional.



**Figura 4. IPC Nacional - Cuenca - % anual**

Fuente: BCE 2018

Por el lado del IPC se puede observar una tendencia marcada de desaceleración de los precios hasta mayo del 2018, donde alcanza su tasa de variación más baja -1,01% a nivel nacional, esto como consecuencia de la disminución del consumo interno que generó una caída de los precios de los bienes y servicios. No obstante, al cierre de diciembre del 2018 se puede observar una leve recuperación de este indicador.



**Figura 5. Canasta básica vs. Ingreso Ecuador 2**

Fuente: BCE 2018

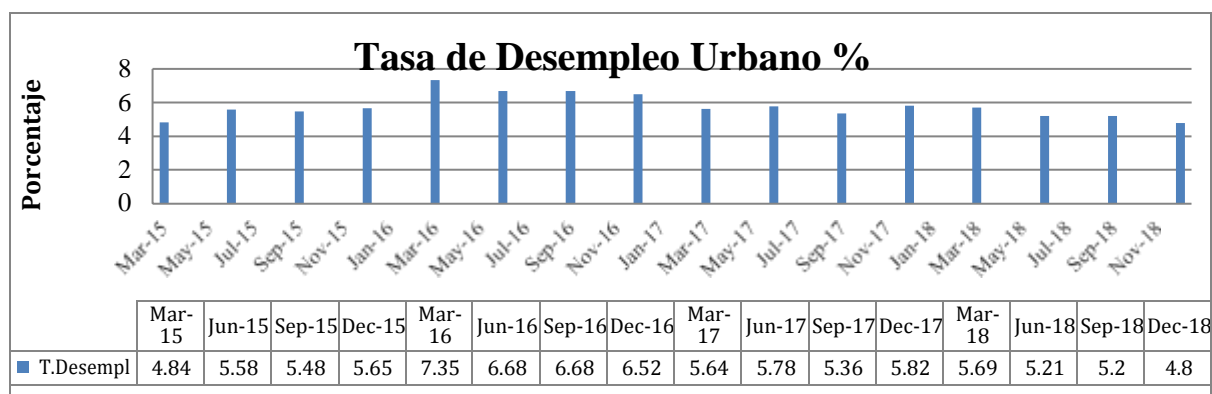
Por el lado de la canasta familiar, se puede observar un estimado de costo de la canasta básica a octubre del 2018 de \$714,31; esto frente a un ingreso promedio familiar de \$720,53; lo cual permite establecer un excedente en el consumo de \$6,22. En otras palabras el ingreso actual, sin considerar fondos de reserva, cubren el 99,14% del costo de la canasta familiar básica (INEC, 2017).

En resumen, en relación al entorno económico el Ecuador está pasando por una etapa compleja en la cual tiene como gran reto el cubrir su déficit fiscal, pasar de un Estado ejecutor a uno regulador de la actividad económica; y, finalmente generar un entorno económico de confianza que capten la inversión extranjera.

## Entorno Social

### Empleo, Desempleo y Subempleo

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del INEC (2017), a junio del 2018 la población urbana en edad de trabajar (PET) es de 8,4 millones de personas; la población económicamente activa (PEA) en el sector urbano del Ecuador haciende 5,3 millones de personas, de los cuales a diciembre del 2018, el 95,2% tienen empleo (se incluyen a los asalariados e independientes); lo cual significa que el desempleo registrado a diciembre del 2018 alcanzó un 4,8% a nivel urbano, un -1,02% menos a la tasa registrada en diciembre del 2017 donde se alcanzó un 5,82% de desempleo; lo cual se interpreta como un síntoma de recuperación económica debido a una mayor capacidad de la economía ecuatoriana de absorber el empleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).



**Figura 6. Tasa de desempleo urbano**

Fuente: INEC 2014

Así mismo según la Encuesta de Condiciones de Vida del INEC-2014, al contrastar los índices de pobreza por consumo del 2014 con las cifras del 2006 se puede ver un crecimiento de -5.5%; así mismo se puede observar un crecimiento de -2,4% en la incidencia de la Pobreza extrema por consumo (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2017).

**Tabla 3.*****Reducción de la Pobreza por Consumo – Ecuador 2006 – 2014***

Incidencia de la Pobreza	Pobreza por Consumo	Pobreza extrema por Consumo
2006	38,30%	12,90%
2014	25,80%	5,70%
<u>Crecimiento.</u>	<u>-5,50%</u>	<u>-2,40%</u>

Fuente: INEC-ECV, 2006/ 2014.

**Remuneración Económica**

Anualmente, el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios (CNTS) se reúne para definir el salario básico unificado, de acuerdo con lo manifiesta Acosta (2017), en Diario El telégrafo, por lo cual en el 2017 el incremento de este fue de \$9 dólares americanos, en comparación al año anterior, mientras que para el 2018 aumento \$11 dólares americanos frente al 2017, es decir que el SBU pasa de \$375 a \$386 dólares americanos, estas variaciones son consideradas a partir de varios componentes que se ven involucrados en el crecimiento económico proyectado, así como valores que representan la canasta básica, con el objetivo de contribuir al sector productivo y a las familias ecuatorianas (Acosta, p. 2).

El Ministerio de Finanzas (2018) indica que los empleados siempre aspiran ganar más, mientras que el compromiso de los empresarios es tener satisfecho a sus trabajadores, es por ello que en el último año, por primera vez en la historia, se registró el consenso representado por el mayor número de mesas sectoriales productivas; es decir, que tanto empresarios como gobiernos y trabajadores concuerdan con el valor fijado del SBU (Ministerio de Finanzas, p. 5).

Por lo tanto, la propuesta de incremento del salario básico unificado presentado por el Ministro Martínez, es consecuencia de factores que reflejan la mejora en la situación económica del país, buscando generar competitividad e incentivo para cada uno de los elementos que componen las mesas sectoriales

productivas, gozando de beneficios equitativos, considerando también que el alza de dichos valores, representaran también ajustes en el empleo.

## **Entorno Tecnológico**

### **Nuevas tecnologías**

En el ámbito tecnológico es importante destacar nuevas tecnológicas de procesado y conservación de jugos y de frutas, entre los más importantes se menciona: tecnologías no térmicas o conocido como procesado por alta presión (HPP), mediante esta técnica se logra mayor tiempo de vida útil y una calidad organoléptica superior, mediante la aplicación de alta presión se logra neutralizar la activación de microorganismos que alteran la composición de las frutas, permitiendo que estas preserven sus nutrientes y vitaminas por mayor tiempo la (Dirección de Innovación y Calidad - DICA Inventa, 2011).

Otra técnica moderna que está en etapa de experimentación es el de pulsos eléctricos (PEAV), la cual consiste en la aplicación de pulsos eléctricos de alta intensidad y corta duración, mediante el cual se obtiene el zumo de las frutas sin utilizar altas temperaturas lo cual permite mantener la composición nutricional de los productos; esta misma técnica puede ser utilizada para la pasteurización de zumos y extractos de frutas, siendo esta una técnica aprobada por la FDA en Estados Unidos (DICA Inventa, 2011).

Es por ello que hoy en día la tecnología juega un rol de suma importancia en el sector comercial, debido que indagar sobre los medios tecnológicos, permiten al emprendedor tener un mayor conocimiento de preservar sus productos mediante el uso de la tecnología, a fin de optimizar recursos y brindar a los consumidores productos de calidad sin perder la composición nutricional de las frutas, por la cual las personas prefieren los productos naturales.

## **Entorno Legal**

### **Leyes y Normativas**

Respecto del entorno legal, el gobierno del Ecuador mediante los artículos 280 de la Constitución de La República del Ecuador (2008) impulsa planes y proyectos que incentiven a la inversión, con el objetivo de promover la producción de bienes y servicios que oferten también valor agregado y calidad, comprometidos como empresas a la responsabilidad social, fundamentados el cumplimiento del objetivo 5 del Plan nacional de desarrollo (2017) que “impulsa la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Asamblea Nacional, p. 80).

La Norma técnica Ecuatoriana NTE – INEN 2 337 (2008) es una de las regulaciones a las que empresas cuya actividad es la producción y comercialización de jugos de frutas y verduras deben ajustarse; debiendo sujetar al contenido de esta norma todos sus procesos, procedimientos, técnicas y demás acciones que están sustentadas en ella, para expender sus productos, permitiéndole preservar la calidad de ellos, así como garantizar la salud de los consumidores. Otra de las normativas legales que se deben cumplir, son aquellas que, de acuerdo a la actividad, el Ministerio de Salud Pública y la Agencia de Regulación y Control Sanitario – ARCOSA emitirán para el cumplimiento de los requisitos, del mismo modo cumplir con los requisitos de constitución como son los permisos del Cuerpo de Bomberos, regulaciones municipales, permisos de funcionamiento y patentes municipales. Por lo tanto, el cumplimiento de los requisitos permite al empresario brindarle al consumidor productos que garanticen su salud, mientras que el gobierno busca impulsar la competitividad e incrementar los niveles de productividad, bajo estándares de calidad establecidas en las



normativas sujetas a los artículos de la Constitución que conlleven al desarrollo de una economía sostenible a partir del sector comercial.

## **Entorno Ambiental**

### **Gestión Ambiental Ecuador**

El gobierno del Ecuador siente una gran preocupación por las empresas y el impacto ambiental de las mismas, por ello mediante La ley de Gestión ambiental, codificación 19, del registro oficial suplemento 418 (2004) establece directrices y principios relacionados a la política ambiental, sustentados en la ley suprema del país, Constitución. A la ley de Gestión ambiental deberán estar sujetas todas las organizaciones, tanto públicas o privadas, en donde explica los controles, límites permisibles y sanciones a las cuales estarán expuestos según el artículo 1 de esta ley (Ministerio de ambiente, p. 1).

### **Punto Verde - Ecuador**

Con el objetivo de incentivar a las empresas públicas y privadas del país en la mejora los modelos de producción y servicios, de la mano con el ecosistema, Ecuador mediante el Ministerio de Ambiente, ha implementado la propuesta del *Punto Verde* que consiste en la certificación ambiental, ICEA Ecuador, que garantice a las organizaciones un mejor desempeño ambiental, disminución de la contaminación, optimización y manejo de recursos responsables. De acuerdo a lo establecido por el (Ministerio de Ambiente, 2017) los aspectos que se evalúan dentro del proceso de Certificación de Punto Verde se encuentra la eficiencia de estrategias ambientales, aprovechamiento consiente y responsables de los recursos medioambientales, disminución y eliminación de residuos y mejora continua (Ministerio de Ambiente, p. 1).

Por lo tanto, se concluye que hoy en día el tema medioambiental se ha vuelto una parte importante para el gobierno del Ecuador, quien busca generar empresas sustentables, sostenibles, responsables con el medioambiente, aplicando estrategias que incentiven a las organizaciones a ser competitivos con empresa no solo nacionales, sino más bien traspasar fronteras para ser reconocidas internacionalmente, debido al impacto que estas pueden generar, e ir a la par con el compromiso que todos los países tienen con el medioambiente.

### **Análisis de la Industria**

Uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía ecuatoriana es la industria de elaboración de alimentos y bebidas el cual según el *Informe Sectorial* de la Corporación Financiera Nacional (2017) representa el 4,67% del PIB generado en el año 2016; el sector de alimentos y bebidas evidencia un crecimiento del 17.4% de los activos del sector entre los años 2013-2016; así también se observa un incremento de los pasivos en un 12.1% y del patrimonio en un 25,5%; no obstante, si bien en el periodo analizado se puede evidenciar un aumento de los ingresos del sector de un 7.1%. mientras que los costos y gastos aumentaron el 8.8%; lo cual afectó a las utilidades de este sector de la industria de manera negativa, mientras aportaba al fisco con 297 millones de dólares en el año 2016 entre impuesto a la renta e IVA un incremento del 2,29% con respecto al año 2015 (CFN, p. 6).

Por consiguiente, al analizar los índices financieros del sector se puede destacar el comportamiento del índice de Rentabilidad Económica (ROI) el cual en el 2016 fue de 6.85%; es decir que por cada \$100 activos se generan \$6.85 de Utilidad Neta; siendo este indicador menor al registrado en el año 2015 donde se ubicó en un 7.79%; esto indica un uso menos eficiente de los activos del sector. A

pesar de ello al analizar el índice de Rentabilidad Financiera (ROE) se puede observar que el año 2016, por cada \$100 de inversión de los accionistas, la industria generó \$59.42 de Utilidad Neta, lo cual convierte a la industria de alimentos y bebidas en un sector interesante y atractivo para la inversión, según datos obtenidos del (CFN, 2017).

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Según Porter (2012, p. 50) profesor de Harvard Business School y cofundador de Monitor Consulting, el trabajo de un estratega es comprender y confrontar a la competencia; en otras palabras un diagnóstico del ambiente interno y externo es básico para poder formular una estrategia ganadora para lo cual propone su modelo conocido como las cinco fuerzas de Porter, el cual se aplica a continuación como parte previa a la formulación del plan de negocio que impulsa el presente estudio (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

**Nuevos competidores (barreras de entrada).** En relación a la amenaza de nuevos competidores se entiende que todo sector de la economía en el cual el rendimiento del capital invertido es atractivo genera por sí el ingreso de nuevos actores que buscan parte de ese rendimiento; es así que siendo un mercado nuevo y en constante crecimiento se podría considerar esta variable como una amenaza alta.

**Tabla 4.*****Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores***

#	AMENAZA DE INGRESO NUEVOS COMPETIDORES.	GRADO INFLUENCIA.		
		SI ALTA	MEDIA	NO BAJA
1	¿Las grandes empresas tienen ventaja en costo o desempeño?	1		
2	¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?		1	
3	¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?		1	
4	¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?			1
5	¿Es necesario mucho capital para entrar la industria?			1
6	¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?	1		
7	¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?		1	
8	¿El producto tiene características únicas que le den costos más bajos?			1
9	¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?		1	
10	¿Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contra ataque por parte de las empresas establecidas?	1		
<b>TOTAL PESO =</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Elaboración: MGSN, 2018

Los resultados reflejan que las barreras para que otras empresas puedan ingresar a la industria son moderadas, por lo tanto, se puede decir que la amenaza de posibles entrantes a la industria es entre moderada y alta.

**Productos Sustitutos.** Hace relación al posible ingreso de nuevos productos en el mercado los cuales pueden poseer atributos que los consumidores reconocen como similares al que ofrece la empresa; este tipo de productos afecta directamente a la demanda y al nivel de precios de los productos que se ofertan en el mercado y está justamente en esta afectación la importancia de su análisis (Liderazgoymercadeo.com). A nivel del negocio de jugos de frutas y verduras naturales se puede considerar a esta como una amenaza media por los siguientes elementos:

**Tabla 5.*****Amenaza de Sustitutos***

#	AMENAZA DE SUSTITUTOS.	GRADO INFLUENCIA.		
		SI ALTA	MEDIA	NO BAJA
1	Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo o su funcionamiento no es justificado por su precio alto.	1		
2	El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto.			1
3	Su cliente no tiene un sustituto verdadero.	1		
4	No es probable que su cliente cambie a un sustituto.			1
<b>TOTAL PESO =</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Elaboración: MGSN, 2018

La amenaza de posibles sustitutos es BAJA, debido a que existe poca posibilidad de que los clientes opten por éstos, lo que indica que esta industria es atractiva.

**Poder de negociación con Clientes.** En relación al poder de negociación con los clientes se debe tomar en cuenta dos aspectos importantes: la sensibilidad de los compradores en relación al precio; y el poder relativo de negociación con dichos compradores (Liderazgoymercadeo.com). Desde este punto de vista este tipo de amenaza en relación a la producción y comercialización de jugos de frutas y verduras de origen natural se considera como una amenaza baja por las siguientes consideraciones:

**Tabla 6.*****Poder de Negociación con los Clientes***

#	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.	GRADO INFLUENCIA.		
		SI ALTA	MEDIA	NO BAJA
1	¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	1		
2	¿Usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?	1		
3	¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?		1	
4	¿El comprador necesita mucha información importante?		1	
5	¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?	1		
6	¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?	1		
7	¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?			1
8	¿Son los negocios de sus clientes lucrativos?		1	
<b>TOTAL PESO =</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Elaboración: MGSN, 2018

Los resultados reflejan que el poder de negociación con los clientes es ALTO, debido a que existen una gran cantidad de consumidores en comparación con las marcas que hay en el mercado.

**Poder de negociación con Proveedores.** En relación al análisis del poder de negociación con los proveedores es similar al análisis del poder de negociación con los clientes, con la única diferencia que la empresa en este caso ocupa el papel de comprador (Liderazgoymercadeo.com); según lo analizado se puede determinar a esta como una amenaza baja de acuerdo al siguiente análisis:

**Tabla 7.**

*Poder de Negociación con los Proveedores*

#	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.	GRADO INFLUENCIA.		
		SI ALTA	MEDIA	NO BAJA
1	Mis insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) son estándares más que únicos o diferenciados.			1
2	Es barato y rápido cambiar entre proveedores.		1	
3	Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante).			1
4	Puedo cambiar los insumos realmente.	1		
	Tengo muchos proveedores potenciales.	1		
	Mi negocio es importante para mis proveedores.		1	
	Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales.		1	
5	<b>TOTAL PESO =</b>	2	3	2

Elaboración: MGSN, 2018

Los resultados reflejan que el poder de negociación con los proveedores es ALTO, debido a que se cuenta con proveedores potenciales que difícilmente pueden convertirse en competencia.

**Rivalidad entre Competidores.** Actualmente cualquiera sea el mercado este conlleva una presencia de varios competidores; los cuales buscan hacerse de una mayor participación del mercado a través de varias estrategias por lo cual es importante analizar detalladamente a la competencia y sus objetivos estratégicos. En este sentido la competencia puede definirse por una estrategia de precios la cual conlleva sacrificar beneficios reduciendo los márgenes de rentabilidad y haciendo menos atractivo un mercado; sin embargo, las empresas también compiten en

otros aspectos tales como: publicidad, innovación, calidad del producto, etc. (Liderazgoymercadeo.com). En relación al análisis de las empresas dedicadas al mercado de jugos naturales de origen orgánico existentes en el mercado de la ciudad de Cuenca se puede decir que esta representa una amenaza media debido a los siguientes factores:

**Tabla 8.**

***Rivalidad entre Competidores.***

#	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.	GRADO INFLUENCIA.		
		SI ALTA (3)	MEDIA (2)	NO BAJA (1)
1	La industria está creciendo rápidamente.	1		
2	Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total.		1	
3	Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores	1		
4	Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto	1		
	Es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.			1
	Mis clientes incurrir en un costo significativo al cambiar a un competidor			1
5	Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.			1
6	Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.	1		
<b>TOTAL PESO =</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Elaboración: MGSN, 2018

Los resultados reflejan que la rivalidad entre competidores es ALTA, debido al crecimiento acelerado de la industria en este ramo y a que la competencia está diversificando sus productos.

**Tabla 9.**

***Evaluación Global 5 Fuerzas de Porter***

#	FUERZAS	ALTA (FAVORABLE)	MEDIA (MODERADO)	BAJA (DESFAVORABLE)
1	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.	4	1	3
2	AMENAZA DE INGRESO NUEVOS COMPETIDORES.	3	4	3
3	AMENAZA DE SUSTITUTOS.	2	0	2
4	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.	4	3	1
5	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.	2	3	2
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Elaboración: MGSN, 2018

En resumen se puede concluir que el mercado de jugos de frutas y verduras en la zona urbana de la ciudad de Cuenca puede considerarse atractivo para invertir tomando en cuenta que en dicho mercado no hay un competidor especializado en el producto o servicio; el número de clientes que buscan productos saludable y nutritivos es creciente; existe la materia prima disponible y el número de proveedores es amplio; así mismo, al existir suministros variados y disponibles los costos de los mismos son bajos, pudiendo generar un margen importante una vez procesados.

Desde el punto de vista negativo, el mercado de jugos de frutas y verduras tiene barreras de entrada y de salida que no son complejas, dependiendo del alcance de la inversión; así mismo, siendo un mercado creciente y rentable, la probabilidad de que surjan nuevos competidores es considerable; así mismo que los nuevos rivales pretendan aplicar una estrategia de menor precio de penetración es latente, lo cual puede afectar directamente los márgenes de rentabilidad del negocio.

**Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.** El análisis de la Matriz EFE permite confrontar las oportunidades y amenazas que enfrenta un proyecto o empresa de manera de poder generar políticas de estrategia empresarial tendientes a potenciar las oportunidades y a prevenir riesgos derivados de las posibles amenazas; en este caso se evalúan los aspectos externos referente al proyecto de creación de un punto de venta de jugos de frutas y verduras de origen orgánico en la ciudad de Cuenca mostrando el siguiente análisis.



**Tabla 10.****Matriz EFE – Evaluación de los Factores Externos**

Oportunidades		Ponderación	Respuesta	Calificación
1	Mercado informal de jugos a nivel local.	0,10	4,00	0,40
2	Crecimiento del mercado de consumo de productos orgánicos a nivel local y mundial.	0,05	4,00	0,20
3	Mayor nivel de conciencia por parte de los consumidores sobre el cuidado del planeta.	0,15	3,00	0,45
4	Los consumidores buscan productos cuidar su salud y cuerpos.	0,10	4,00	0,40
5	Tasas de interes accequibles para microemprendimiento.	0,05	3,00	0,15
6	Incremento de productores y hectárias de cultivo orgánico.	0,05	3,00	0,15
7	Fomento de la OMS, FAO y ONU sobre el consumo de frutas y verduras en la dieta diaria de las personas.	0,10	2,00	0,20
8	Nicho de mercado no atendido en la ciudad de Cuenca.	0,05	4,00	0,20
9	Alta propención de los consumidores por reconocer un valor agregado en los productos de origen orgánico.	0,05	4,00	0,20
AMENAZAS.		Ponderación	Respuesta	Calificación
1	Posible incurción de nuevos negocios sustitutos o similares.	0,04	4,00	0,16
2	Posible integración vertical por parte de los productores de orgánicos y agroecológicos.	0,05	2,00	0,10
3	Posible desabastecimiento de materias primas debido a la creciente demanda internacional de orgánicos.	0,05	3,00	0,15
4	Incremento de precios debido a mayor demanda internacional de productos orgánicos y agroecológicos.	0,05	3,00	0,15
5	Incremento de las campañas publicitarias de las multinacionales para generar mayor consumo de productos tradicionales.	0,05	2,00	0,10
6	Mayores regulaciones por parte de los Gobiernos locales y Nacional.	0,02	2,00	0,04
7	Incremento de tasas, patentes, permisos.	0,02	2,00	0,04
8	Incremento de los costos de arriendos y servicios básicos.	0,02	2,00	0,04
<b>Resultado Matriz F</b>		<b>1,00</b>	<b>51,00</b>	<b>3,13</b>

Elaboración: MGSN, 2017

Como conclusión se puede determinar que la empresa está tomando ventaja de manera positiva de sus oportunidades y amenazas, lo que significa que existen grandes posibilidades de generar un negocio rentable siempre y cuando se sepan administrar bien las amenazas que están presentes en el entorno del proyecto.

**Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.** Para una adecuada ejecución de la estrategia es necesario medir además de los factores externos a una empresa, sus factores internos vistos desde el punto de vista de fortalezas propias del negocio; así como de las debilidades las cuales son un factor intrínseco del negocio y que son en cierta medida controlables en base a decisiones estratégicas de la gerencia o dirección. A continuación, tenemos el análisis de los factores internos del plan de negocio objeto de estudio.

**Tabla 11.**

***Matriz EFI – Evaluación de los Factores Internos***

Fortalezas		Ponderación	Respuesta	Calificación
1	Materia prima orgánica y agroecológica certificada.	0,10	4,00	0,40
2	Negocio especializado en jugos y batidos naturales.	0,10	4,00	0,40
3	Modulo de negocio adaptable a varios espacios y mercados.	0,10	3,00	0,30
4	Formulación de los jugos y batidos lo cual permite administrar mejor los costos.	0,05	3,00	0,15
5	Personal capacitado en atención al cliente.	0,05	4,00	0,20
6	Información nutricional de los productos para los consumidores.	0,03	4,00	0,12
7	Localización central o cerca de los consumidores.	0,04	3,00	0,12
8	Conocimiento del manejo de franquicias.	0,03	3,00	0,09
9	Experiencia en manejo de puntos de venta al retail.	0,03	3,00	0,09
10	Aplicación de BPM en la preparación de los jugos y batidos.	0,05	4,00	0,20
Debilidades		Ponderación	Respuesta	Calificación
1	Marca nueva en el mercado.	0,04	2,00	0,08
2	Capital de Trabajo Limitado.	0,05	2,00	0,10
3	Dependencia de proveedores para abastecerse de materias primas.	0,03	1,00	0,03
4	Mayor costo de materias primas.	0,10	2,00	0,20
5	Menú limitado a frutas de temporada.	0,03	1,00	0,03
6	Manejo de residuos de manera sostenible.	0,05	1,00	0,05
7	Poca disponibilidad de personal calificado.	0,05	1,00	0,05
8	Altos costos de arriendo (Centros Comerciales).	0,04	1,00	0,04
9	Rutina de trabajo con horarios de Centro Comercial	0,03	2,00	0,06
<b>Resultado Matriz F</b>		<b>1,00</b>	<b>48,00</b>	<b>2,71</b>

Elaboración: MCSN, 2017

Una vez evaluados los factores internos podemos determinar que la empresa tiene más fortalezas que debilidades lo cual significa que existe un panorama

favorable siempre que la estrategia de la empresa considere alternativas para superar sus debilidades de manera paulatina pudiendo mejorar su posicionamiento y sostenibilidad en el largo plazo.

## **Estudio de Mercado**

### **Objetivo**

Determinar la oferta y demanda existente; medir la percepción de los consumidores de dichos productos sobre aspectos referentes a precio, producto, servicio, infraestructura y ubicación de la oferta actual; así como determinar la propensión al consumo del producto o servicio ofertado por parte de los consumidores.

### **Segmentos de Mercado**

La segmentación del mercado permitió identificar con mayor precisión el público objetivo de la investigación; así mismo, estableció una conexión emocional y racional entre el investigador y el público consultado.

### **Segmentación Geográfica**

Para la presente investigación desde el punto de vista geográfico se definió centrar la investigación en población urbana, concentrada en las parroquias San Sebastián, El Batán, Sucre y Huaynacapac del Cantón Cuenca, provincia del Azuay; siendo estos sectores preponderantemente residenciales de clase media y alta.

### **Tabla 12.**

#### ***Segmentación geográfica***

<b>Criterio de Segmentación.</b>	<b>Segmento.</b>
País	Ecuador.
Región	Sierra.
Provincia	Azuay.
Cantón	Cuenca.
Parroquia	San Sebastian, El Batán, Sucre y Huayna Capac.
Densidad	Urbana.

### **Segmentación Demográfica**

La investigación se centró en personas cuya edad está comprendida entre 20 y 49 años de edad, hombres y mujeres, de estado civil diverso, de clase media y alta, residentes en la ciudad Cuenca.

**Tabla 13.**

#### ***Segmentación Demográfica***

<b>Criterio de Segmentación.</b>	<b>Segmento.</b>
Ingresos	Superior a \$385,00 USD.
Edad	Entre 20 y 49 años.
Género	Masculino y Femenino.
Estado Civil	Soltero, Casado, Divorciado.
Clase Socio económica	Media y Alta.
Escolaridad	Secundaria, Superior.

### **Segmentación Conductual**

En relación a la segmentación conductual la investigación pretendió conocer a los consumidores según sus experiencias, expectativas y actitudes en relación al producto investigado.

**Tabla 14.**

#### ***Segmentación Conductual***

<b>Criterio de Segmentación.</b>	<b>Segmento.</b>
Beneficios deseados	Alternativas saludables y nutritivas, bajas en calorías.
Tasa de uso del servicio	Frecuencia diaria o Semanal.

### **Segmentación Psicológica**

Desde este punto de vista psicológico, se pretendió comprender las expectativas del consumidor en relación al producto y los esfuerzos mercadológicos que se requieren para realizar una conexión emocional con el mercado objetivo.

**Tabla 15.**

***Segmentación Psicológica***

<b>Criterio de Segmentación.</b>	<b>Segmento.</b>
Personalidad	Espontáneas, alegres, activas; disfrutan de la vida familiar y con amigos, de trato cercano y temperamento cálido.
Estilo de vida	Personas que buscan constantemente mejorar su estilo de vida y el de su familia a través del consumo responsable y nutritivo.
Valores	Valores humanos, estéticos, éticos, morales, espirituales, amantes de su familia.

**Análisis de Datos**

Como consecuencia de la aplicación del instrumento de medición para la muestra seleccionada a partir del cálculo de la ecuación, de estudio, se organizaron los datos obtenidos para luego proceder a su tabulación, mediante el uso de herramientas tecnológicas con el objetivo de agilizar el proceso de la obtención de información para luego analizar dichos resultados arrojados, relacionados al tema de estudio del plan de negocios para la elaboración de Jugos Naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca. Dichos resultados permiten al investigador realizar las respectivas conclusiones del estudio realizado a la muestra.

**Resultados del Estudio de Mercado**

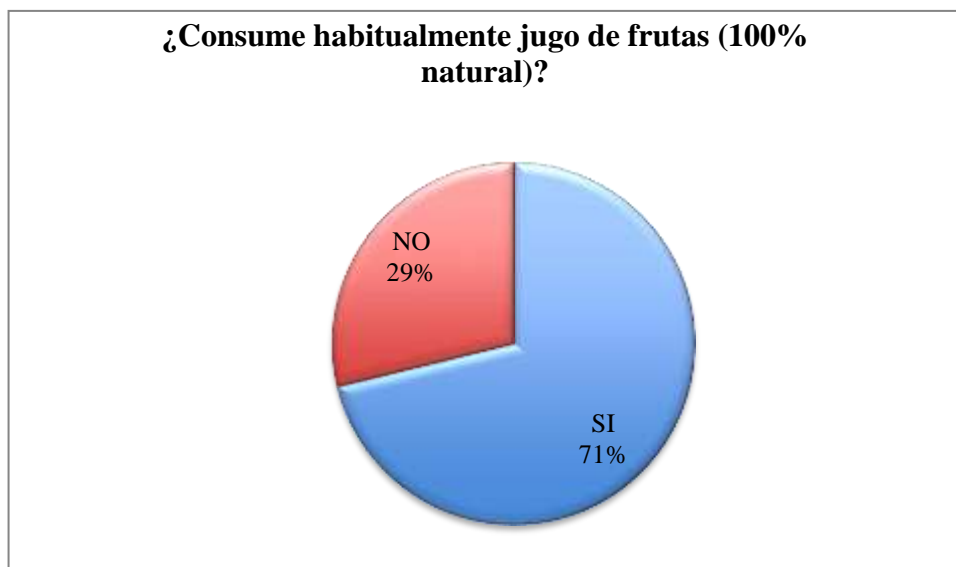
Los resultados de la aplicación de la encuesta estructurada para muestra obtenida, son las siguientes:

**Pregunta – ¿Consume habitualmente jugo de frutas (100% natural)?**

**Tabla 16.**

***Consumo de jugo de frutas natural***

CONSUME JUGO (↓)	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
SI	35,3%	35,9%	272	71,2%
NO	15,7%	13,1%	110	28,8%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 7. Consumo de jugo de frutas natural**

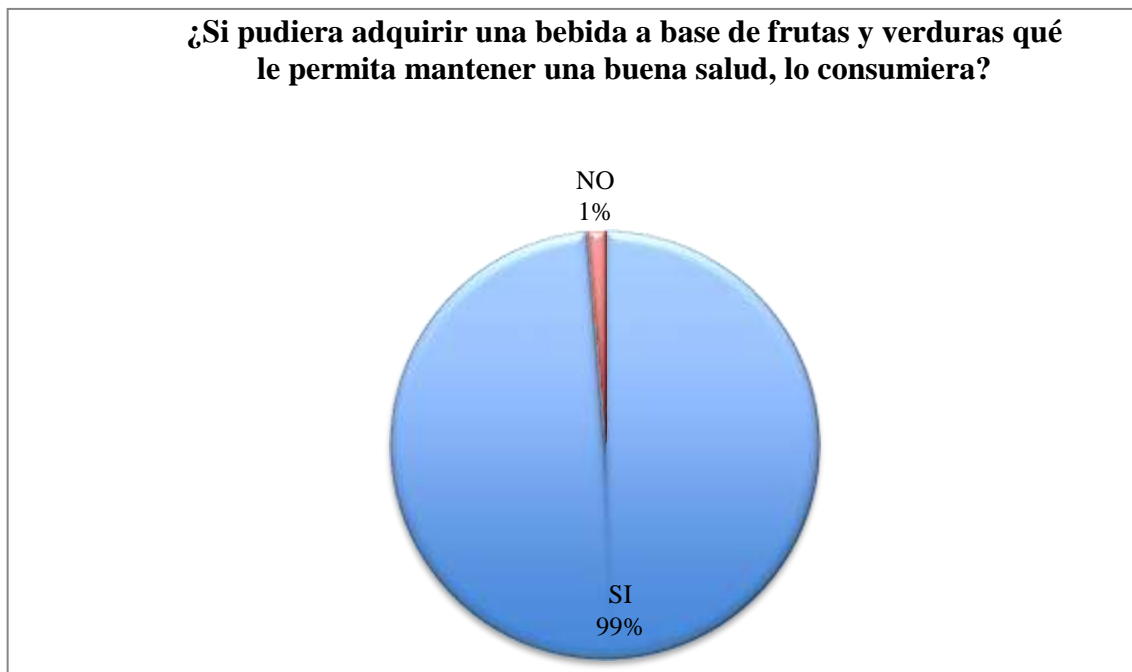
Como introducción a la encuesta se consultó a los entrevistados si entre sus hábitos de consumo está el de jugos naturales; así se puede observar en la Figura 7 en donde el 71% de los encuestados respondió afirmativamente; lo cual permite observar el potencial mercado existente en la población urbana de la ciudad de Cuenca para el consumo de bebidas de frutas naturales.

**Pregunta – ¿Si pudiera adquirir una bebida a base de frutas y verduras qué le permita mantener una buena salud, lo consumiera?**

**Tabla 17.**

***¿Si pudiera adquirir una bebida a base de frutas y verduras qué le permita mantener una buena salud, lo consumiera?***

Pregunta7 (↓)	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
SI	50,8%	47,9%	377	98,7%
NO	0,3%	1,0%	5	1,3%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 8. Propensión al consumo bebidas saludables**

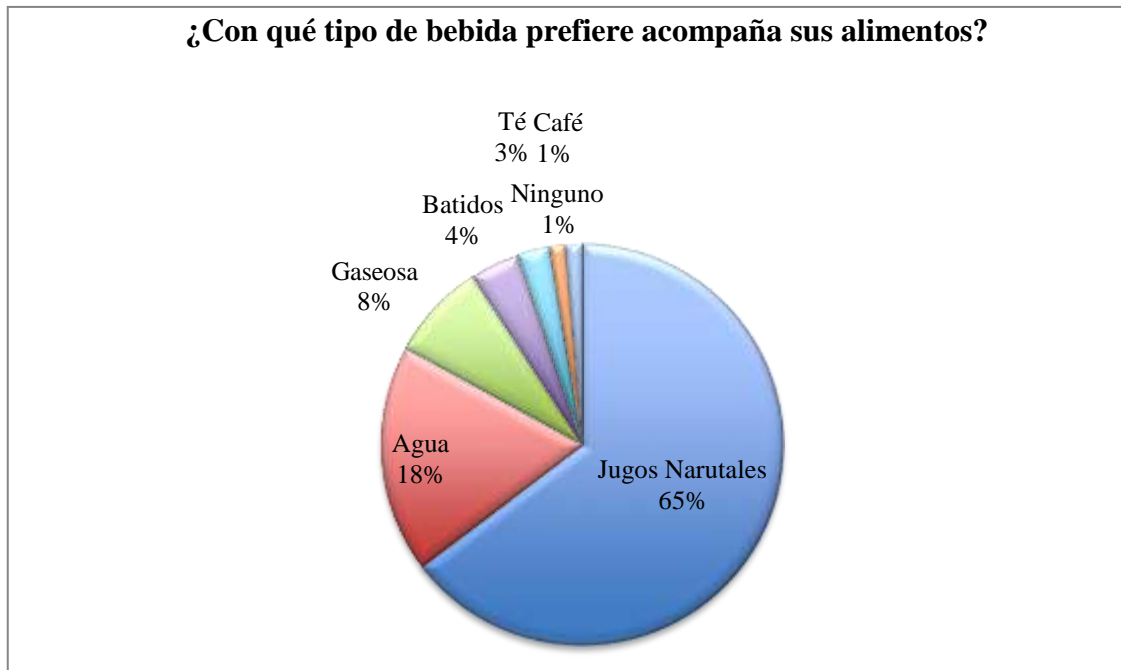
En esta pregunta se puede observar una respuesta categórica sobre el potencial del mercado de jugos de frutas y verduras de origen natural en la población urbana de la ciudad de Cuenca, sobre todo si dicho consumo se relaciona al cuidado de la buena salud personal y familiar; en este caso tenemos una respuesta afirmativa del 99% de los consultados que al asociar el consumo de jugos de frutas y verduras con una mejor calidad de la salud, responden que están dispuestos a consumir éste tipo de bebidas.

**Pregunta – ¿Con qué tipo de bebida prefiere acompañar sus alimentos?**

**Tabla 18.**

**¿Con qué tipo de bebida prefiere acompañar sus alimentos?**

Pregunta8	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
Jugos Naturales	34,0%	30,6%	247	64,7%
Agua	8,9%	9,4%	70	18,3%
Gaseosa	3,9%	3,9%	30	7,9%
Batidos	2,1%	1,8%	15	3,9%
Té	1,0%	1,6%	10	2,6%
Ninguno	0,5%	0,8%	5	1,3%
Café	0,5%	0,8%	5	1,3%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 9. Tipo de bebida**

Según se puede observar en la figura 9, la bebida preferida por los consumidores para acompañar sus alimentos son los jugos naturales (65%); seguido por agua (18%), gaseosos (8%) y un 8% de otros varios tipos de bebida; esto demuestra claramente una propensión al consumo de jugos naturales de la población consultada.

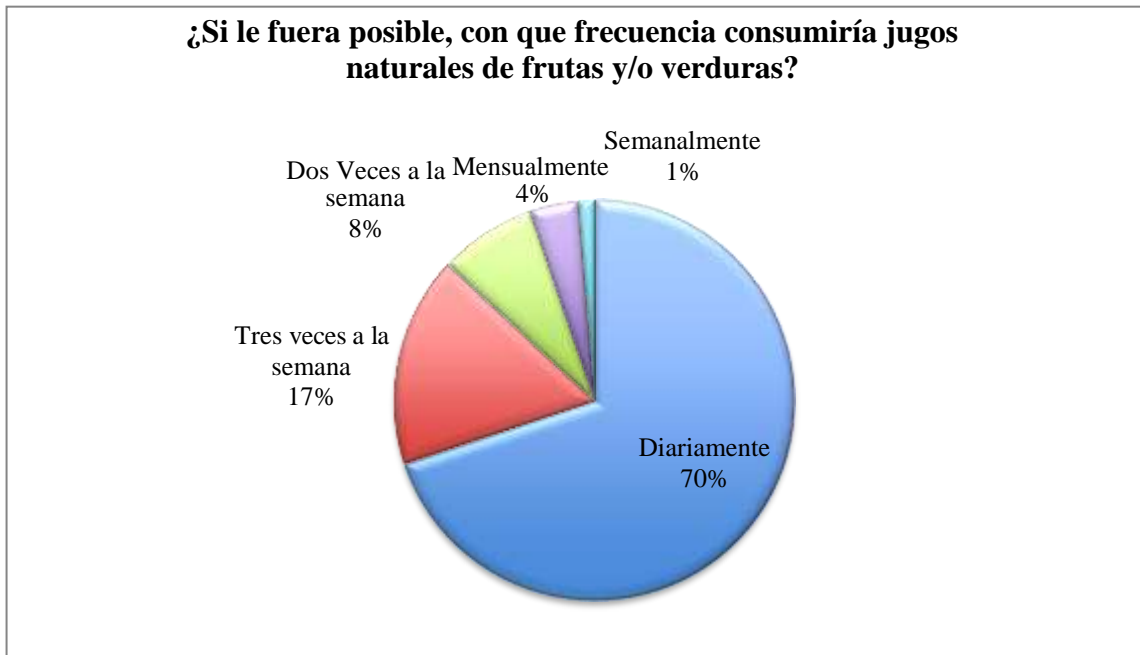
**Pregunta – ¿Si le fuera posible, con qué frecuencia consumiría jugos naturales de frutas y/o verduras?**

**Tabla 19.**

*¿Si le fuera posible, con qué frecuencia consumiría jugos naturales de frutas y/o verduras?*



Pregunta9	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
Diariamente	36,6%	33,2%	267	69,9%
Tres veces a la semana	7,3%	9,7%	65	17,0%
Dos Veces a la semana	4,7%	3,1%	30	7,9%
Mensualmente	1,6%	2,4%	15	3,9%
Semanalmente	0,8%	0,5%	5	1,3%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 10. Frecuencia consumo.**

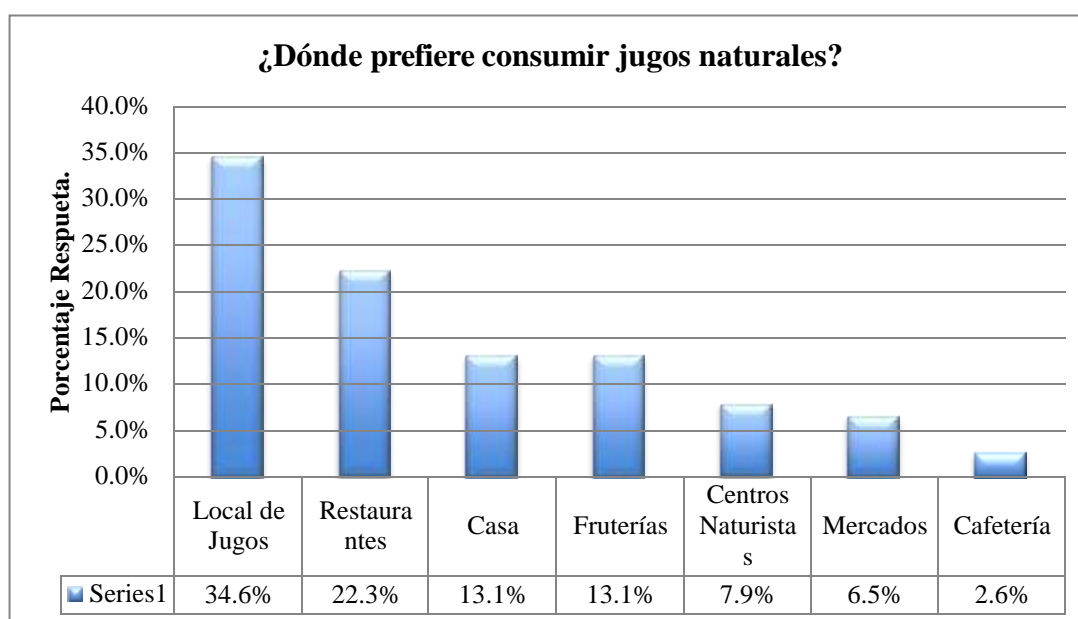
Al analizar la frecuencia de consumo de jugos naturales de frutas y verduras, considerando que dicho consumo está al alcance de los consumidores sin restricciones, se observa en la figura 10, que se tiene un 70% de respuesta de consumo diario; seguido por un 25% que responde una posibilidad de consumir con una frecuencia mayor a dos veces por semana.

**Pregunta – ¿De los siguientes sitios, donde prefiere consumir jugos naturales?**

**Tabla 20.**

*¿De los siguientes sitios, donde prefiere consumir jugos naturales?*

Pregunta10	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
Local de Jugos	18,8%	15,7%	132	34,6%
Restaurantes	10,5%	11,8%	85	22,3%
Casa	6,0%	7,1%	50	13,1%
Fruterías	7,3%	5,8%	50	13,1%
Centros Naturistas	3,1%	4,7%	30	7,9%
Mercados	3,4%	3,1%	25	6,5%
Cafetería	1,8%	0,8%	10	2,6%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 11. Oferta del mercado actual**

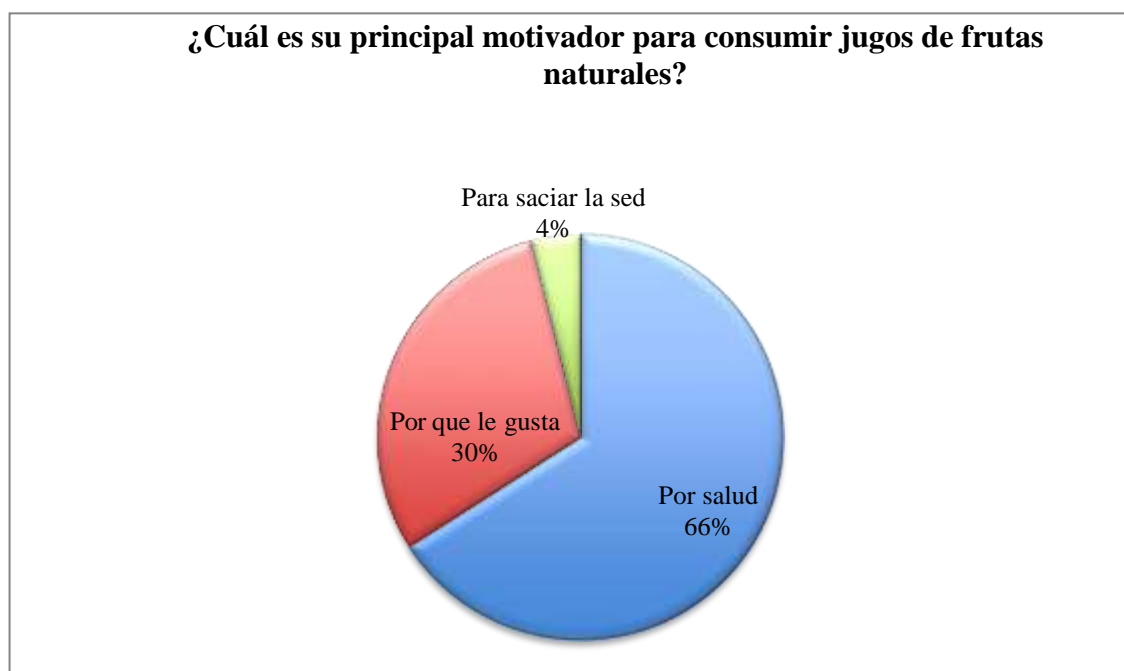
Al consultar sobre el lugar prefieren los consumidores servirse jugos de frutas y verduras se puede observar una importante preferencia por los locales de jugos naturales (34.6%); así mismo se presenta una vinculación importante del consumo de jugos de frutas naturales a los restaurantes (22.3%); un 13,1% que consume preferiblemente en su casa.

**Pregunta – ¿De los siguientes, cuál es su principal motivador para consumir jugos de frutas naturales?**

**Tabla 21.**

*¿De los siguientes, cuál es su principal motivador para consumir jugos de frutas naturales?*

Pregunta11	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
Por salud	34,8%	31,2%	252	66,0%
Por que le gusta	14,7%	15,4%	115	30,1%
Para saciar la sed	1,6%	2,4%	15	3,9%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 12. Motivador del consumo**

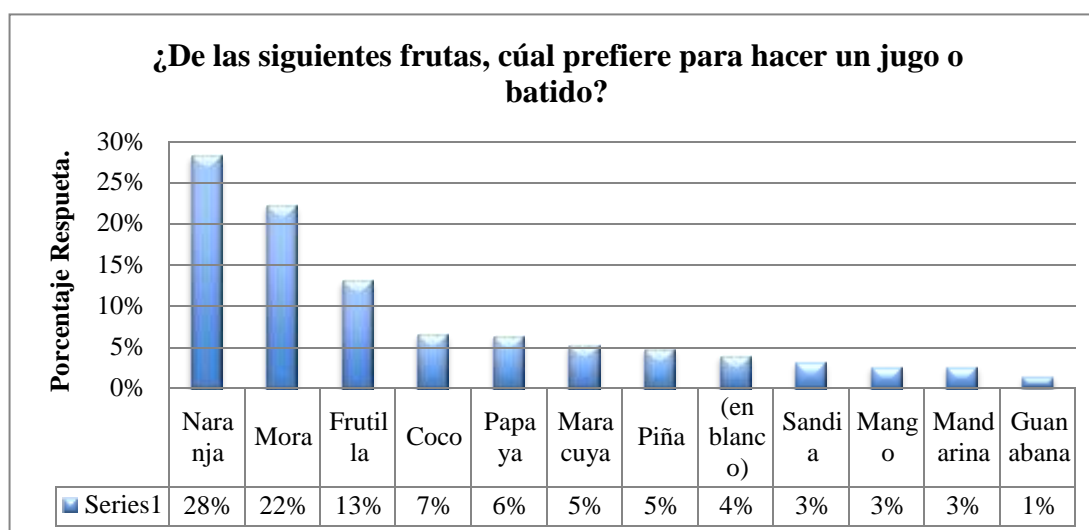
El motivador decisivo para promover el consumo de jugos naturales de frutas y verduras, representado por el 66% de los encuestados está determinado por el factor salud; factor que marca claramente una tendencia creciente y directamente relacionada con el mercado de jugos naturales.

**Pregunta – ¿De las siguientes frutas, cuál prefiere para hacer un jugo o batido?**

**Tabla 22.**

*¿De las siguientes frutas, cuál prefiere para hacer un jugo o batido?*

Pregunta12	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
Naranja	13,6%	14,7%	108	28%
Mora	12,8%	9,4%	85	22%
Frutilla	6,5%	6,5%	50	13%
Coco	2,6%	3,9%	25	7%
Papaya	2,9%	3,4%	24	6%
Maracuya	2,6%	2,6%	20	5%
Piña	2,6%	2,1%	18	5%
(en blanco)	1,8%	2,1%	15	4%
Sandia	1,3%	1,8%	12	3%
Mango	1,3%	1,3%	10	3%
Mandarina	1,8%	0,8%	10	3%
Guanabana	1,0%	0,3%	5	1%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 13. Preferencia de tipo de frutas**

Como se presenta en la figura 13, el 63% de la preferencia de una fruta específica para la preparación de jugos naturales se concentra en tres tipos de frutas: naranja (28%), mora (22%) y frutilla (13%); seguidos por un segundo grupo que representa el 23% donde se considera al coco (7%), papaya (6%), maracuyá (5%) y piña (5%). Con estos datos se puede determinar que las bebidas de mayor demanda deberían considerar incluir este tipo de frutas. En una escala de uno al

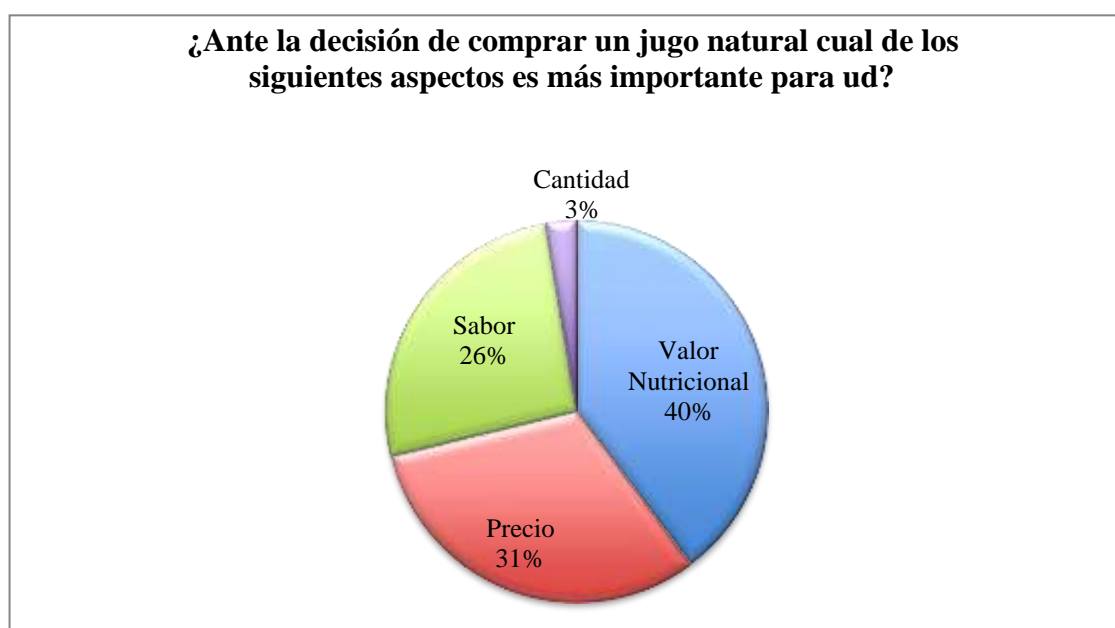
cinco considerando que uno es muy malo, y cinco excelentes, responda las siguientes preguntas:

**Pregunta – ¿Ante la decisión de comprar un jugo natural cuál de los siguientes aspectos es más importante para Ud.?**

**Tabla 23.**

*¿Ante la decisión de comprar un jugo natural cuál de los siguientes aspectos es más importante para Ud.?*

Pregunta13	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
Valor Nutricional	20,7%	19,1%	152	39,8%
Precio	14,4%	17,0%	120	31,4%
Sabor	14,7%	11,5%	100	26,2%
Cantidad	1,3%	1,3%	10	2,6%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 14. Características esperadas por los consumido**

**¿Ante la decisión de comprar un jugo natural cuál de los siguientes aspectos es más importante para Ud.?**

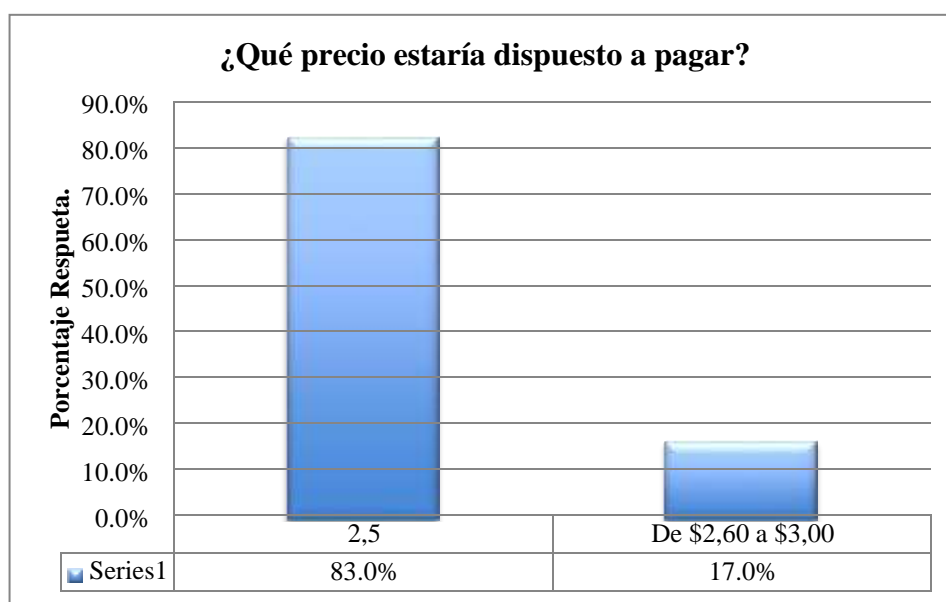
El factor motivacional de mayor importancia para el consumo de un jugo natural según la respuesta de los encuestados es el “valor nutricional” con una aprobación del 39,8%; seguido por el factor “precio” con un 31,4%.

**Pregunta – ¿El momento de comprar un jugo natural, sabiendo qué el lugar donde se vende cumple con sus mayores expectativas, qué precio estaría dispuesto a pagar?**

**Tabla 24.**

*¿El momento de comprar un jugo natural, sabiendo qué el lugar donde se vende cumple con sus mayores expectativas, qué precio estaría dispuesto a pagar?*

Pregunta14	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
2,5	42,7%	40,3%	317	83,0%
De \$2,60 a \$3,00	8,4%	8,6%	65	17,0%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 15. Expectativas sobre el precio del producto**

En relación al precio el 83% de los consultados afirma estar de acuerdo con pagar un precio de \$2,50 por una bebida 100% natural de frutas y verduras; así

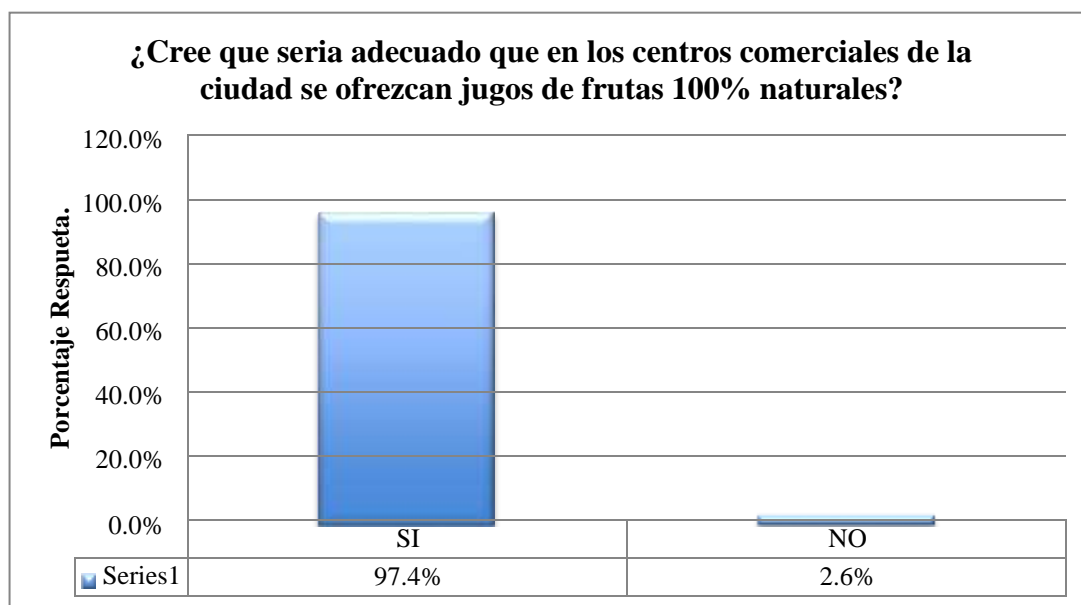
mismo, es importante resaltar la aprobación de un 17% de los consultados por pagar un valor superior a \$2,50.

**Pregunta – ¿Cree que sería adecuado qué en los centros comerciales de la ciudad se ofrezcan jugos de frutas 100% naturales?**

**Tabla 25.**

*¿Cree que sería adecuado qué en los centros comerciales de la ciudad se ofrezcan jugos de frutas 100% naturales?*

Pregunta15	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
SI	49,7%	47,6%	372	97,4%
NO	1,3%	1,3%	10	2,6%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 16. Oferta de jugos naturales en centros comerciales**

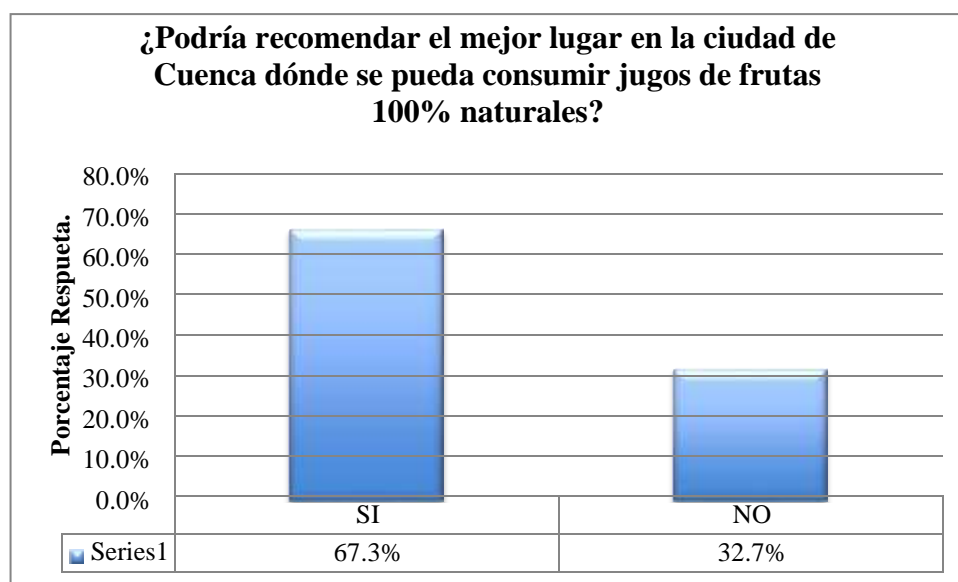
Esta pregunta permite entrever una alta predisposición a que se incluya en los centros comerciales la venta de jugos de frutas 100% naturales; lo que podría entenderse como una importante disposición al consumo de este tipo de productos.

**Pregunta – ¿Podría recomendar el mejor lugar en la ciudad de Cuenca dónde se pueda consumir jugos de frutas 100% naturales?**

**Tabla 26.**

*¿Podría recomendar el mejor lugar en la ciudad de Cuenca dónde se pueda consumir jugos de frutas 100% naturales?*

Pregunta16	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
SI	32,7%	34,6%	257	67,3%
NO	18,3%	14,4%	125	32,7%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 17. Principal oferente de jugos naturales en Cuenca**

El 67,3% de los consultados consideran poder recomendar un lugar en la ciudad de Cuenca donde se ofertan jugos de frutas 100% naturales al cual lo consideran como el mejor espacio existente en la ciudad para poder servirse este tipo de bebidas, esta pregunta permite distinguir un importante posicionamiento en el mercado de la oferta existente.



## Pregunta – ¿Cómo se llama el local que recomienda?

Tabla 27.

### ¿Cómo se llama el local que recomienda?

Pregunta17	%		Total #	Total %	Pareto
	Femenino	Masculino			
Ninguno	14,7%	10,2%	95	25%	25%
El Paraiso	11,3%	11,3%	86	23%	47%
Chatos	4,7%	7,3%	46	12%	59%
Mercados	5,8%	2,6%	32	8%	68%
El Vegetariano	2,1%	3,7%	22	6%	74%
Frutihelados	2,6%	1,6%	16	4%	78%
Mall	1,0%	2,9%	15	4%	82%
Hawai	0,8%	1,8%	10	3%	84%
Pajaro Gato	0,3%	1,0%	5	1%	86%
Supermercados	0,8%	0,5%	5	1%	87%
Sport Planet	0,8%	0,5%	5	1%	88%
Casa	0,8%	0,5%	5	1%	90%
Charrua	0,8%	0,5%	5	1%	91%
El Rinconcito	0,5%	0,8%	5	1%	92%
Paw paw	0,8%	0,5%	5	1%	93%
El Tropical	1,0%	0,3%	5	1%	95%
Supermáxi	0,3%	1,0%	5	1%	96%
Monte Bianco	0,8%	0,5%	5	1%	97%
El rincón del buen gust	1,0%	0,3%	5	1%	99%
Naturísimo	0,3%	1,0%	5	1%	100%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>	

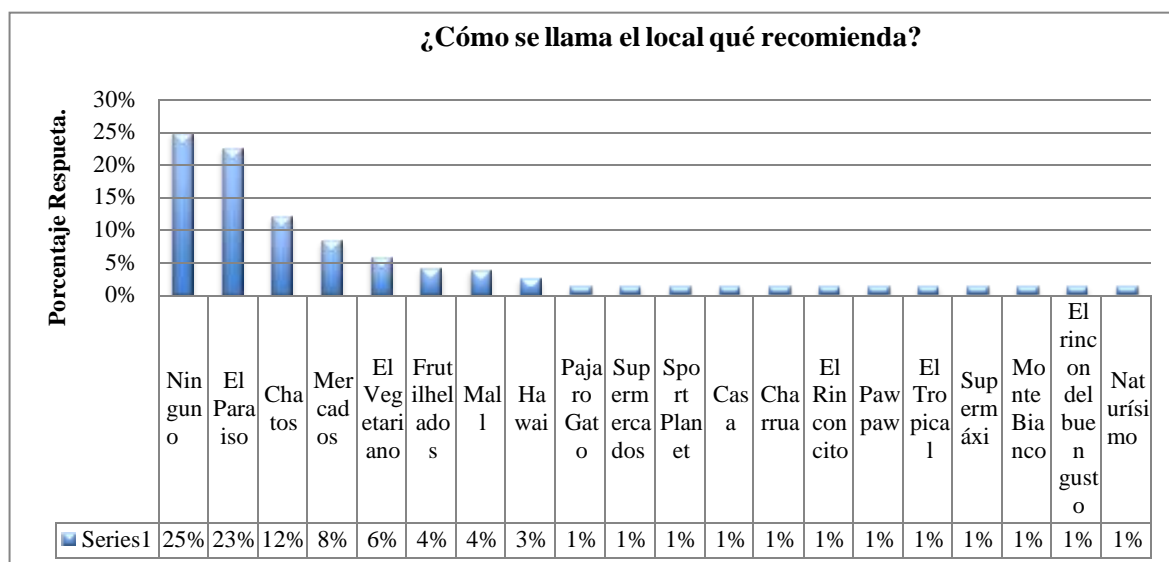


Figura 18. ¿Cómo se llama el local que recomienda?

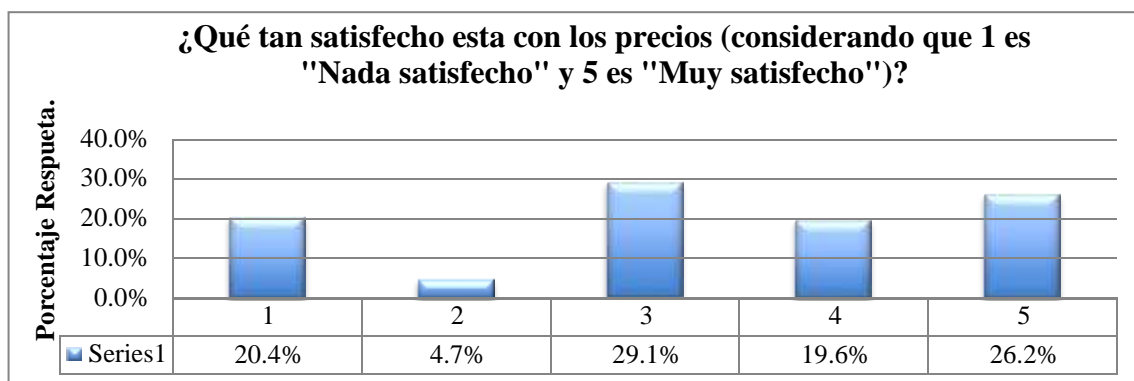
El 49% de la oferta de jugos de frutas naturales, están representados por cinco oferentes (excluyendo mercados), distribuidos en diferentes zonas urbanas de la ciudad de Cuenca, principalmente histórico y zonas de alto tráfico peatonal y vehicular. Los principales oferentes según los encuestados son: El Paraíso (23%) y Chatos (12%). Por lo tanto, resulta importante resaltar la participación de los mercados municipales como puntos de venta reconocidos por los consumidores como lugares recomendados para servirse jugos de frutas 100% naturales sobre todo por ser espacios poco explotados de forma comercial; pese a mantener un reconocimiento en un segmento de la población como lugares donde se puede servir alimentos frescos y saludables.

**Pregunta – ¿Acerca del lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con los precios? (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho").**

**Tabla 28.**

*Sobre el lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con los precios (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho").*

Pregunta18	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
1	10,2%	10,2%	78	20,4%
2	1,6%	3,1%	18	4,7%
3	15,7%	13,4%	111	29,1%
4	10,2%	9,4%	75	19,6%
5	13,4%	12,8%	100	26,2%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 19. Nivel de satisfacción con los precios**

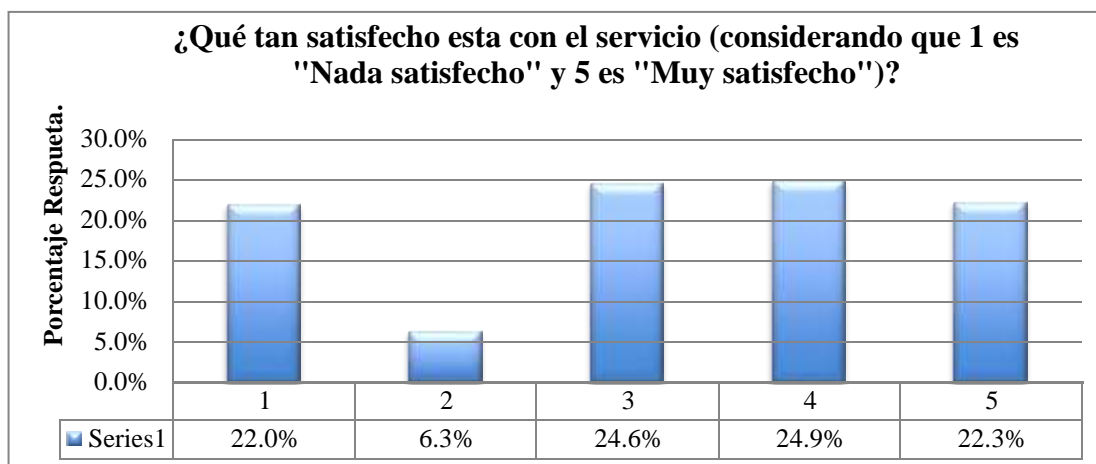
Enfocando la investigación en el análisis de algunos factores de los puntos de venta recomendados por los consultados, al analizar la variable precio se puede observar una significativa aceptación por parte de los consumidores de los precios de los productos de los oferentes (45,8%).

**Pregunta – ¿Acerca del lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con el servicio? (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")**

**Tabla 29.**

*Sobre el lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con el servicio (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")*

Pregunta19	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
1	13,4%	8,6%	84	22,0%
2	3,1%	3,1%	24	6,3%
3	12,3%	12,3%	94	24,6%
4	12,0%	12,8%	95	24,9%
5	10,2%	12,0%	85	22,3%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 20. Nivel de satisfacción con el servicio recibido**

Al evaluar la calidad del servicio recibido se puede interpretar como que los consumidores en general tienen un alto grado de satisfacción sobre cómo son atendidos, el 47,2% de los consultados responden estar entre satisfechos y muy satisfechos por el servicio recibido.

**Pregunta – ¿En una escala de 1 al 5, qué tan satisfecho esta con la calidad y variedad de los productos? (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")**

**Tabla 30.**

*Sobre el lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con la calidad y variedad de los productos (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")*

Pregunta20	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
1	12,0%	6,8%	72	18,8%
2	3,1%	4,7%	30	7,9%
3	13,6%	12,6%	100	26,2%
4	9,4%	10,2%	75	19,6%
5	12,8%	14,7%	105	27,5%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 21. Nivel de satisfacción con la variedad de productos**

En relación al nivel de satisfacción de los consumidores con la calidad de los productos y la variedad de los mismos, se observa que el 47,10% de los consultados registran estar entre satisfechos y muy satisfechos con el mix de los productos ofertados, así como la calidad de los mismos.

**Pregunta – ¿Acerca del lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con la ubicación del local? (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho").**

**Tabla 31.**

*¿Sobre el lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con la ubicación del local (considerando que 1 es “Nada satisfecho” y 5 es “Muy satisfecho”)?*

Pregunta21	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
1	11,0%	9,4%	78	20,4%
2	1,8%	2,9%	18	4,7%
3	13,9%	11,3%	96	25,1%
4	7,3%	8,4%	60	15,7%
5	17,0%	17,0%	130	34,0%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 22. Nivel de satisfacción de la ubicación**

En relación a la ubicación geográfica de los puntos de venta recomendados es importante reconocer la calificación alta que los consultados le dan a este factor lo cual nos permite contemplar a la localización optima como un factor estratégico de éxito para este tipo de negocios, el 34% de los consultados es decir la tercera parte, está muy satisfecho en relación al factor ubicación del punto de venta.

**Pregunta – ¿Acerca del lugar qué recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con las instalaciones del local? (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")**

**Tabla 32.**

*Sobre el lugar qué recomendó, en una escala de 1 al 5 qué tan satisfecho esta con las instalaciones del local (considerando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")*

Pregunta22	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
1	14,1%	12,6%	102	26,7%
2	9,2%	7,9%	65	17,0%
3	7,1%	7,3%	55	14,4%
4	9,2%	10,5%	75	19,6%
5	11,5%	10,7%	85	22,3%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 23. Nivel de satisfacción con las instalaciones**

Al evaluar las condiciones de las instalaciones de los puntos de venta recomendados por los consultados, se puede observar que el 41,9% de los entrevistados responden estar entre satisfechos y muy satisfechos con las instalaciones de los puntos de venta; también un importante 43,7% dice no estar muy de acuerdo con este punto de vista, lo cual permite observar una oportunidad de mejora en relación a este factor.

**Pregunta – ¿Indique qué calificación le diera al local recomendado?**

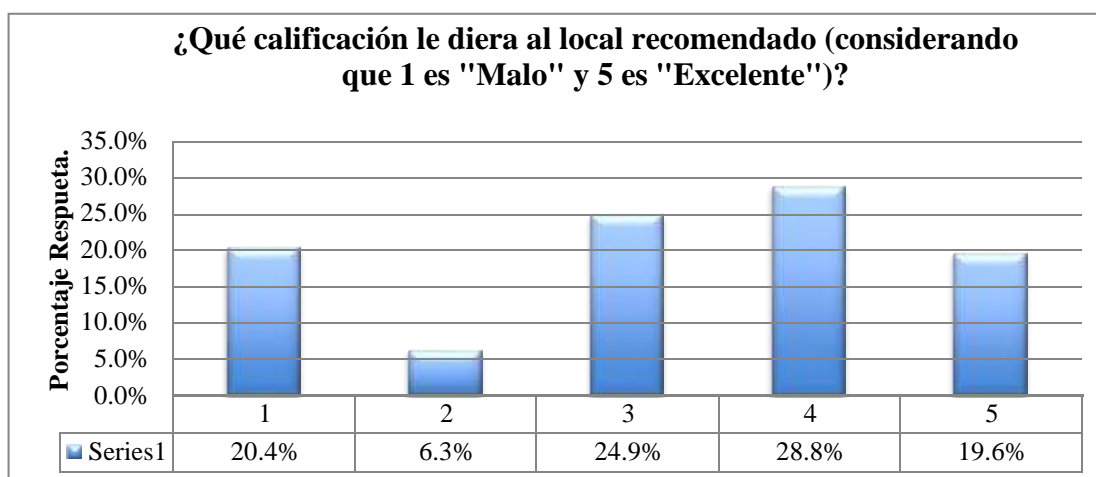
**(considerando que 1 es "Malo" y 5 es "Excelente")**

**Tabla 33.**

***Finalmente indique qué calificación le diera al local recomendado***

***(considerando que 1 es "Malo" y 5 es "Excelente").***

Pregunta23	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
1	11,0%	9,4%	78	20,4%
2	3,1%	3,1%	24	6,3%
3	13,1%	11,8%	95	24,9%
4	13,1%	15,7%	110	28,8%
5	10,7%	8,9%	75	19,6%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 24. Nivel de calificación satisfacción en general.**

Una vez evaluados algunos factores de los puntos de venta sugeridos por los consumidores al respecto de la oferta existente de jugos de frutas 100% naturales en la ciudad de Cuenca, se pide a los consumidores que le den una calificación global a cada uno de los puntos de venta recomendados; al respecto tenemos una acogida del 19,6% que está completamente satisfecho con la oferta existente otorgándole una calificación de excelente; por otro lado tenemos un 53,7% que califica entre regular y satisfecho, lo cual permite entrever en cierto grado oportunidades de mejora, y finalmente cabe resaltar un 26,7% de los consultados que opinan estar poco o nada conformes con lo que encuentran en estos puntos de venta, calificando como malo las condiciones, servicio y productos; por lo que podríamos encontrar una oportunidad evidente de mejorar las condiciones del negocio.

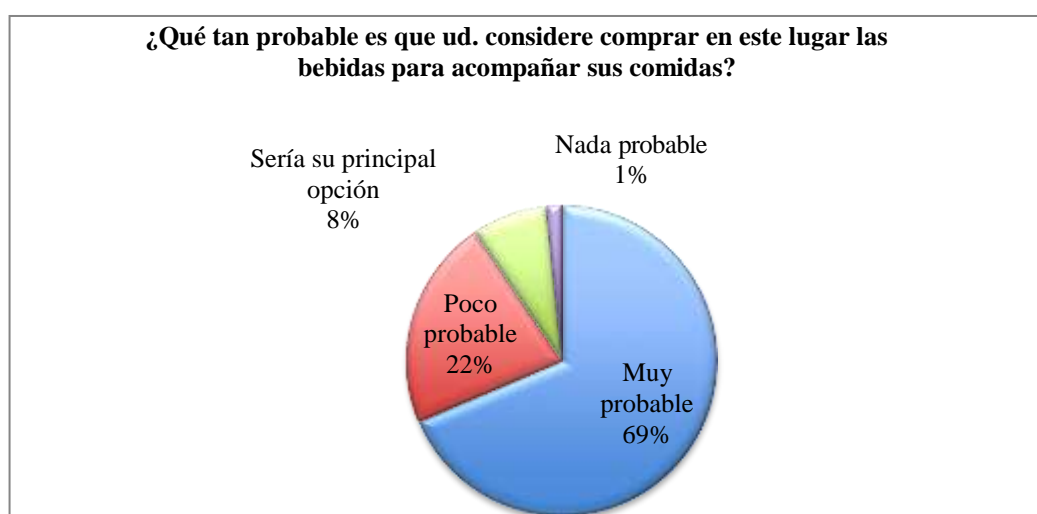
**Pregunta – De existir en un centro comercial un local dónde se ofrezcan jugos de frutas y verduras 100% naturales, ¿qué tan probable es que Ud. considere comprar en este lugar las bebidas para acompañar sus comidas?**

**Tabla 34.**



*¿Qué tan probable es que Ud. considere comprar en este lugar las bebidas para acompañar sus comidas?*

Pregunta24	%		Total #	Total %
	Femenino	Masculino		
Muy probable	34,8%	33,8%	262	68,6%
Poco probable	11,0%	11,0%	84	22,0%
Sería su principal opción	3,7%	4,2%	30	7,9%
Nada probable	1,6%	0,0%	6	1,6%
<b>Total general</b>	<b>51,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>382</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 25. Propensión al consumo de jugos naturales en centros comerciales**

En relación a la prospección del consumo de jugos de frutas y verduras 100% naturales en los centros comerciales, se puede apreciar una alta probabilidad de que con una difusión importante de los valores nutricionales y beneficios para la salud de los consumidores, estos puedan preferir este tipo de bebidas como acompañantes de sus alimentos, esto se explica ante el 68,6% de los consultados que responden que sería muy probable que de existir un punto de venta de jugos de frutas y verduras 100% naturales en un centro comercial, ésta sea su opción para acompañar sus alimentos; así mismo se observa un 8% que responde que éste tipo de producto sería su principal opción de consumo.

## Conclusiones del Estudio de Mercado

- En relación a la demanda a través del estudio de mercado ejecutado se puede determinar la existencia de una población importante que habitualmente consume de jugos naturales de frutas y verduras; así mismo, el 99% de los consumidores relacionan el consumo de jugos de frutas y verduras naturales con una mejor calidad nutricional y de salud.
- Se determinó la aceptación de la demanda de jugos naturales en el área urbana de la ciudad de Cuenca es la preferencia del 65% de los consumidores en este tipo de bebidas para acompañar sus alimentos de maneja habitual; así mismo, en relación a la frecuencia de consumo, el 70% de los consumidores indican una propensión al consumo de jugos de frutas y verduras 100% naturales de manera diaria.
- El estudio concluyó que el 63% de la preferencia en tres tipos de frutas: naranja (28%), mora (22%) y frutilla (13%), las cuales deberían ser consideradas como básicos al momento de diseñar el menú, ya sea como bebidas o como ingredientes de otras bebidas.
- En relación a la oferta, el 49% del mercado de jugos de frutas 100% naturales, con puntos de venta directa para el consumidor final, en el área urbana de la ciudad de Cuenca está cubierto por cinco empresas; siendo las dos principales El Paraíso con el 23%; y Chatos con el 12% del mercado respectivamente.
- Se concluyó que pese a la oferta actual, se sostiene un buen nivel de calificación en varios de los aspectos analizados; según las observaciones de los consumidores se pueden distinguir oportunidades de mejora en varios de los elementos revisados; así tenemos un 26,7%

de consumidores que mantienen un bajo nivel de satisfacción en relación a la oferta actual, lo que puede observarse como un nicho de mercado a la expectativa de nuevos espacios para el consumo de jugos de frutas y verduras 100% naturales, siempre que estos presenten valores como: innovación, nutrición y buena salud.

- El estudio de mercado de jugos de frutas y verduras 100% naturales en el área urbana de la ciudad del Cuenca, reflejó que un 8% de los consumidores identifican a los mercados municipales como sitios recomendables para consumir este tipo de bebidas, pudiendo ser una interesante opción de ubicación estratégica para este tipo de emprendimiento, si se considera que el tráfico de personas estaría asegurado; así como la cercanía del origen de las materias primas; solo requiriendo una inversión en aspectos como infraestructura y servicio; otro elemento, de relevancia es la percepción de los consumidores sobre la variable ubicación geográfica; la misma que para un negocio puede definirse como estratégico; en el ámbito de la presente investigación se ubica a los principales actores de la oferta actual en el mercado los que centran sus actividades en el área urbana, sobretodo en sectores de alto tráfico de personas y vehículos; y sobretodo en el casco histórico y financiero de la ciudad de Cuenca.
- En relación a la propensión del consumo futuro de jugos de frutas y verduras 100% naturales se determinó la existencia de altas posibilidades que la población opte por este tipo de bebidas como una alternativa sana y nutritiva de alimentación; pudiendo observa un mercado potencial del 76,4% de los encuestados quienes indicaron que

sería muy probable o su principal opción el consumir este tipo de bebidas para acompañar sus alimentos.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta Plan de Negocio**

El capítulo cuatro versa en si sobre la propuesta de plan de negocio el cual tiene el objeto de servir de guía paso a paso para la puesta en marcha del proyecto de un punto de venta de jugos naturales de frutas y verduras de origen orgánico/ agroecológico en la ciudad de Cuenca. En este capítulo se hará referencia a aspectos de la filosofía empresarial, estrategia del negocio, aspectos comerciales, plan técnico, operativo y de marketing.

#### **Descripción de la Oportunidad de Negocio**

Como se pudo determinar en el capítulo anterior a través tanto del análisis de los factores externos y externos del proyecto; así como a través del estudio de mercado se puede observar la existencia de un nicho de mercado relativamente atractivo sobre todo por los márgenes de retorno a la inversión que pueden generar; así como, por la oportunidad de generar un producto socialmente responsable con el propósito de alcanzar un estado de bienestar en la población; principio promulgado incluso por la FAO, OMS y la ONU (Organización Mundial de la Salud, 2007).

El negocio en si consiste en la creación de un punto de venta de jugos de frutas y verduras 100% naturales que permitan a la población contar con una opción de consumo saludable, nutritiva y que al mismo facilite el consumo de frutas y verduras cuyos beneficios para la salud y prevención de varias enfermedades han sido demostrados por varios estudios alrededor del mundo.

Uno de los factores diferenciadores del producto propuesto consiste en que el consumidor pueda construir la bebida con las frutas y verduras a su gusto

convirtiendo a la experiencia de hacer un jugo en un verdadero laboratorio de sabores.

### **Plan de Marketing y Estrategia Competitiva**

El plan de marketing tiene el propósito de alinear la estrategia de la empresa hacia la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes. En tiempos donde las redes sociales y el internet facilitan la ágil difusión de la información, generando tendencias y cambios de forma inmediata es mucho más importante entender el comportamiento y la psicología de los clientes; es en este punto donde radica la importancia de un buen plan de marketing (Stanton, Etzel, & Walker, 1996).

### **Determinación de la Demanda Actual**

Para determinar la demanda actual del proyecto se ha procedido a analizar información tanto de fuentes primarias obtenidas a través del estudio de mercado; así como de fuentes secundarias en este caso información demográfica del INEC y CFN relevantes para el método de análisis que se detalla a continuación:

**Tabla 35.**

#### *Datos para el Cálculo de la Demanda*

<b>POBLACIÓN (a)</b>	63.538 Censo Población y vivienda INEC 2010.
<b>% ACEPTACIÓN DE LA DEMANDA (b)</b>	69,90% Pregunta 4 Investigación Mercado.
<b>POBLACIÓN QUE CONOCE DEL PRODUCTO c= (a* b)</b>	44.413
<b>% ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO (d)</b>	34,60% Pregunta 5 Investigación Mercado.
<b>DEMANDA ACTUAL (Co) = (c * d)</b>	15.367
<b>TASA CRECIMIENTO POBLACIONAL:</b>	1,90% Censo Población y vivienda INEC 2010.

Fuente: Investigación de mercado, Censo Población y vivienda INEC 2010.

En base a la información obtenida del INEC, se estableció que la población de la ciudad de Cuenca entre 20 y 49 años de edad, que realiza alguna actividad económica haciendo a 63.538 individuos; sobre esta población se aplicó el porcentaje aceptación de consumo de frutas y verduras de manera habitual en la zona urbana de la ciudad de Cuenca (69,90%); información obtenida de la

encuesta aplicada a la población urbana de la ciudad de Cuenca; así como, el porcentaje de aceptación del producto ofrecido (34,60%); obtenido así mismo, del mismo estudio de mercado; esta ecuación nos permite establecer la demanda actual del mercado en 15.367 individuos.

Posterior al cálculo de la demanda, mediante la tasa de crecimiento poblacional (1,90%) obtenido del censo de población y vivienda INEC 2010, se procede a determinar la proyección de la población para un horizonte de cinco años:

**Tabla 36.**

***Cálculo Proyección de la Población***

AÑO	POBLACIÓN.
AÑO 1	15.367
AÑO 2	15.659
AÑO 3	15.956
AÑO 4	16.260
AÑO 5	16.569

Fuente: Investigación de mercado.

La proyección de la población servirá para determinar la demanda actual por frecuencia de consumo; es decir, distribuir a la población según su frecuencia de consumo de jugos naturales; esto como paso previo a determinar la demanda actual de jugos naturales tanto en unidades de vasos de jugo por 300 ml y litros totales de consumo de jugo al año.

**Tabla 37.**

***Demanda Potencial Actual por Frecuencia de Consumo***

FRECUENCIA DE CONSUMO.	CANTIDAD CONSUMO POR PERSONA.	% POBLACIÓN	POBLACIÓN.	POBLACIÓN OBTENIDA.	DEMANDA ANUAL DE VASOS DE JUGO (300 cc).	TOTAL LITROS. ANUAL
Diariamente	365	69,90%	15.367	10.741	3.920.374	1.176.112.175
Tres veces a la seman	144	17,02%	15.367	2.615	376.530	112.958.904
Dos Veces a la seman	96	7,85%	15.367	1.207	115.855	34.756.586
Mensualmente	12	3,93%	15.367	603	7.241	2.172.287
Semanalmente	48	1,31%	15.367	201	9.655	2.896.382
<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>		<b>15.367</b>	<b>4.429.654</b>	<b>1.328.896.333</b>

(01) El total de litros se calcula en base a la demanda actual de Unidades de vasos de jugo de 300cc.

Fuente: Investigación de mercado.

A través de la aplicación de este proceso se puede concluir que la demanda actual de unidades de vasos de jugo de frutas y verduras de 300ml es de 4'429.654 unidades o lo que en su equivalencia corresponde a 1.328'896.333 litros al año.

### **Proyección de la Demanda**

En base al cálculo de la demanda potencial actual por frecuencia de consumo se procedió a determinar la demanda proyectada mediante siguiente fórmula:

#### **Ecuación 2.**

#### ***Fórmula Cálculo Demanda Proyectada (Cn)***

$$\text{FORMULA: } Cn = Co (1+i)^n$$

Los datos para el cálculo son los siguientes:

**Tabla 38**

#### ***Datos para Determinar Demanda Proyectada***

	<b>DATOS FORMULA.</b>	<b>VASOS</b>	<b>LITROS</b>
<b>Cn =</b>	Valor Futuro (X)		
<b>Co =</b>	Demanda Inicial.	4.429.654	1.328.896.333
<b>i =</b>	Tasa de crecimiento.	1,90%	1,90%
<b>n =</b>	Número de periodos.	5	5

Mediante el uso de la fórmula de valor futuro y el dato de la demanda actual se construyó el siguiente cuadro donde se detalla la demanda proyectada de vasos de jugo de frutas y verduras de origen orgánico y agroecológico en la ciudad de Cuenca tanto en vasos de 300 ml; como en litros por año, como se puede observar en el siguiente cuadro:



**Tabla 39.*****Cálculo de la Demanda Proyectada***

AÑO	n	VASOS	LITROS
AÑO 1	0	4.429.654	1.328.896.333
AÑO 2	1	4.513.818	1.354.145.363
AÑO 3	2	4.599.580	1.379.874.125
AÑO 4	3	4.686.972	1.406.091.734
AÑO 5	4	4.776.025	1.432.807.477

Con el propósito de llegar a una cifra más precisa sobre la demanda proyectada se procedió a aplicar un factor de no satisfacción (43,70%) obtenido a través del estudio de mercado, de la percepción de los consumidores que según su criterio no estaban totalmente satisfechos por el producto o servicio recibido; de esta manera se pudo determinar la demanda potencial de jugos de fruta y verduras en el mercado de Cuenca.

**Tabla 40.*****Cálculo de la Demanda Potencial***

AÑO	VASOS	LITROS
AÑO 1	1.935.759	580.727.698
AÑO 2	1.972.538	591.761.524
AÑO 3	2.010.017	603.004.993
AÑO 4	2.048.207	614.462.088
AÑO 5	2.087.123	626.136.867

El factor de insatisfacción del 43,70% corresponde a los consumidores que respondieron en el estudio de mercado estar regularmente o nada satisfechos con el servicio ofertado actualmente en la ciudad de Cuenca; y que a pesar de esta situación al mismo tiempo están dispuestos a consumir el nuevo producto ofertado siempre que se mejoren las condiciones de la oferta.

La importancia del cálculo de la demanda potencial radica justamente en que esta información servirá como cimiento para determinar el tamaño adecuado

de la planta; así como proyectar las ventas, costos de materias primas, personal requerido, infraestructura entre otros.

### **Determinación de la Oferta Actual**

Para la determinación de la oferta actual de mercado, al igual que en la demanda se usaron fuentes de origen primarias y secundarias; esto con el propósito de analizar ciertos factores y condiciones propias del mercado que condicionan el emprendimiento en el sector o la apertura de nuevos puntos de venta tales como: competencia existente, posicionamiento de marca, participación de mercado, etc.; de esta manera se procedió al siguiente cálculo:

**Tabla 41.**

#### *Datos para Cálculo de Oferta Proyectada*

	<b>VASOS</b>	<b>LITROS</b>	
<b>TOTAL DEMANDA ACTUAL (a)</b>	4.429.654	1.328.896.333	Demanda Calculada en el año 1
<b>% POBLACIÓN CUBIERTA POR LA OFERTA ACTUAL (b)</b>	62,83%	62,83%	Pregunta 12 Investigación Mercado.
<b>DEMANDA CUBIERTA POR LA OFERTA c= (a*b)</b>	2.783.029	834.908.691	Cálculo (a * b)

Fuente: Estudio de Mercado, Demanda calculada en el año 1.

Se determinó que la oferta actual cubre un volumen de 2'783.029 vasos de jugo de frutas y verduras de 300 ml o su equivalente a 834'908.691 litros anuales; así mismo se pudo establecer que la oferta actual está compuesta por los siguientes actores:

**Tabla 42.**

#### *Distribución de la Oferta Actual*

<b>EMPRESA</b>	<b>% Distribución</b>
El Paraiso	36%
Chatos	19%
El Vegetariano	9%
Frutihelados	7%
Mall	6%
Hawai	4%

<b>EMPRESA</b>	<b>% Distribución</b>
El Paraiso	36%
Chatos	19%
El Vegetariano	9%
Frutihelados	7%
Mall	6%
Hawai	4%
Pajaro Gato	2%
Sport Planet	2%
Charrua	2%
El Rinconcito	2%
Paw paw	2%
El Tropical	2%
Monte Bianco	2%
El rincon del buen gusto	2%
Naturísimo	2%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de Mercado.

De esta manera se puede tener una visión más clara de los principales actores que cubren la demanda del mercado actual; así como la infraestructura desarrollada en torno a la demanda de jugos de frutas 100% naturales en la zona urbana de la ciudad de Cuenca; y consecuentemente, establecer las mejores estrategias de entrada a este segmento de manera de poder cubrir las expectativas de los consumidores. Por otro lado, el conocer la distribución de la demanda actual facilita entender el tamaño del mercado; y las posibilidades reales de emprender en este sector.

### **Proyección de la Oferta**

Con el propósito de establecer una medida de proyección del negocio y de las posibilidades de crecimiento del mismo, se procedió a establecer una proyección de la oferta para un horizonte de cinco años fundamentada en el crecimiento del sector de bebidas en el Ecuador. A partir del conocimiento de la oferta actual, se aplica la tasa de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas (1,90%) provista por la CFN (2017) obteniendo las siguientes tablas:

### Ecuación 3.

#### *Fórmula de Proyección de la Oferta*

**FORMULA:**  $C_n = C_o (1+i)^n$

Los datos para la aplicación de la fórmula son los siguientes:

**Tabla 43.**

#### *Datos para Determinar la Oferta Proyectada*

DATOS FORMULA.		VASOS	LITROS
<b>C<sub>n</sub> =</b>	Valor Futuro (X)		
<b>C<sub>o</sub> =</b>	Oferta Actual	2.783.029	834.908.691
<b>i =</b>	Tasa de crecimiento.	1,90%	1,90%
<b>n =</b>	Número de periodos.	5	5

Fuente: Ficha Sectorial - Sector Manufacturero - Alimentos Preparados y Bebidas -CFN, 2016.

**Tabla 44.**

#### *Oferta Proyectada*

AÑO	n	VASOS	LITROS
AÑO 1	0	2.783.029	834.908.691
AÑO 2	1	2.835.907	850.771.956
AÑO 3	2	2.889.789	866.936.623
AÑO 4	3	2.944.695	883.408.419
AÑO 5	4	3.000.644	900.193.179

Para facilitar el análisis de la oferta se utilizó como base de medida de proyección los vasos de 300ml y el total de oferta en litros anuales.

A dicha proyección con el fin de mejorar la precisión del análisis se procedió a aplicar un factor o coeficiente de satisfacción (48,43%); el cual representa a los consumidores que mediante la encuesta estructurada aplicada en el estudio de mercado consideraron estar mediana y totalmente satisfechos con la oferta existente en las condiciones actuales de dicha oferta y servicio recibido; pudiendo de esta manera observar los resultados que se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 45.**

***Oferta Proyectada Plenamente Satisfecha***

<b>AÑO</b>	<b>n</b>	<b>VASOS</b>	<b>LITROS</b>
AÑO 1	0	1.347.802	404.340.596
AÑO 2	1	1.373.410	412.023.068
AÑO 3	2	1.399.505	419.851.506
AÑO 4	3	1.426.096	427.828.685
AÑO 5	4	1.453.191	435.957.430

Según el estudio de mercado a pesar de que 67,3% de la población dice conocer y haber consumido jugos naturales en los locales que actualmente ofertan en la ciudad de Cuenca; solamente el 48,43% está entre satisfecha y totalmente satisfecho por eso se realiza el cálculo de la oferta proyectada realmente satisfecha; siendo que el restante 51,6% dice no estar completamente satisfecho sea con el servicio, calidad, y producto recibido.

El propósito de determinar la oferta proyectada plenamente satisfecha radica en que este dato conjuntamente con la demanda potencial permitirá establecer la demanda potencial insatisfecha la cual es la principal causa de este análisis de la oferta y demanda; así mismo según el cálculo de la demanda insatisfecha se puede concluir conjuntamente con otros datos la existencia de una oportunidad de negocio en este sector de la economía.

**Determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha**

La demanda insatisfecha según Baca (2001), “se entiende como la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se realizó el cálculo”.

Partiendo desde esa consideración se procedió a cotejar la demanda potencial vs la oferta potencial con el propósito de que al establecer la diferencia

entre las dos se obtenga un valor correspondiente a la demanda que no está siendo atendida por ningún productor actual.

**Tabla 46.**

***Demanda Potencial Insatisfecha***

AÑO	DEMANDA POTENCIAL		OFERTA POTENCIAL		DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.	
	VASOS	LITROS	VASOS	LITROS	VASOS	LITROS
AÑO 1	1.935.759	580.727.698	1.347.802	404.340.596	587.957	176.387.101
AÑO 2	1.972.538	591.761.524	1.373.410	412.023.068	599.128	179.738.456
AÑO 3	2.010.017	603.004.993	1.399.505	419.851.506	610.512	183.153.487
AÑO 4	2.048.207	614.462.088	1.426.096	427.828.685	622.111	186.633.403
AÑO 5	2.087.123	626.136.867	1.453.191	435.957.430	633.931	190.179.438

El horizonte de proyección para el presente proyecto corresponde a cinco años por consiguiente todas las proyecciones tienden a cubrir dicho periodo.

**Estrategia de Marketing**

**Mercado Objetivo.** Se define al segmento de hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre los 20 a 45 años de edad, que habitan en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, que realizan con cierta frecuencia alguna actividad física y que han desarrollado un nivel de consciencia sobre el cuidado de su salud, así como del medio ambiente.

**Segmentación Geográfica y Demográfica.** La segmentación geográfica del proyecto hace énfasis en los consumidores que habitan la zona urbana de la ciudad de Cuenca, con especial énfasis en los barrios residenciales ubicados en las parroquias: El Sagrario, Gil Ramírez Dávalos, San Sebastián, Huaynacapac, Totoracocha, Sucre, Cañaribamba y El Batán.

**Tabla 47.*****Segmentación Geográfica***

Variables	Sub-variables	Características
Geográfica.	Ubicación	Cuenca.
	Condiciones Geográficas	Templado, cálido, semi seco.
	Densidad	Urbana.

Elaborado: MGSN, 2019

**Tabla 48.*****Segmentación Demográfica***

Variables	Sub-variables	Características
Demográfica.	Género	Hombres y Mujeres.
	Edad	De 21 a 49 años.
	Estado civil	Soltero, casado, divorciado y otros.
	NSE	A/B, C+ y C-
	Ingreso	Mayores a \$383 dólares mensuales.
	Nivel educativo	Superior y Posgrado.
	Ocupación	Profesionales de diferentes áreas.
	Perfil Generacional	Generación X, Y.

Elaborado: MGSN, 2019

**Segmentación Psicográfica y Conductual.** Desde el punto de vista psicográfico los objetivos estratégicos de marketing se orientan hacia el segmento de hombres y mujeres, de cualquier estado civil, cuyas edades oscilan entre 20 a 49 años de edad, y que realizan una actividad económica en el cantón Cuenca.

**Tabla 49.*****Segmentación Psicográfica***

Variables	Sub-variables	Características
Psicográfica	Personalidad	Personas que conscientes del cuidado de su salud, les gusta mantener una buena figura, cuidadosos de una nutrición adecuada; con alta consciencia medio ambiental, divertidas, desinhibidas, activas, sociales, seguros de sí mismos, independientes, cuidan su alimentación y la de su familia, buscan tener un estado físico saludable, se ejercita con mediana o alta frecuencia.
	Estilo de vida.	Innovador, progresista, moderno, atlético.
	Grupos de Referencia.	Amigos, compañeros de trabajo, familia.

**Tabla 50.**

***Segmentación Conductual***

VARIABLES	SUB-VARIABLES	CARACTERÍSTICAS
Conductual	Motivos de Compra.	Novedad, Afiliación, Cuidado Personal, Consciencia Medioambiental.
	Disposición de Compra.	Los consumidores dispuestos a la compra están en los tipos de innovadores, jóvenes, con consciencia ambiental, ejecutivos.
	Ocasión de consumo.	Como desayuno, aperitivo medio día, dieta, bebida refrescante.
	Ocasión de compra.	La frecuencia puede ser diaria, semanal, quincenal o mensual.
	Lealtad.	Consumidores leales en base a calidad y servicio.

**Propuesta de Valor.**

Frutalab, es una empresa que ofrece la elaboración de jugos de frutas y verduras naturales 100%, elaboradas al momento y al gusto del cliente. Frente a la propuesta de otro tipo de bebidas Frutalab fundamenta el aporte de valor de sus productos en los siguientes puntos:

- Elaboración de jugos 100% naturales en el momento.
- Materias primas orgánicas y agroecológicas, permiten garantizar la calidad de los productos finales; así como un mejor sabor.
- El consumidor crea su propio jugo o bebida, en base a su fórmula personalizada.
- La elaboración de los jugos y batidos se realizan mediante la tecnología cold press, que permite mantener los nutrientes de las frutas y verduras sin alterar sus componentes.



- Alimento sano, nutritivo y delicioso, es decir fomentando una alternativa de la alimentación que al mismo tiempo busca mantener un sabor agradable y que aporte beneficios a la salud de toda la familia.
- Presentación tipo coctel. La presentación del producto tipo coctel tiene el objetivo de transportar al consumidor al trópico o la playa, dando una sensación de relajación al momento de degustar el producto.
- El ambiente. Locales acogedores, ambiente informal, tranquilo, estilo tropical, con música suave y wifi.
- Ecológico. El objetivo de Frutalab es generar una alternativa de alimentación saludable con el medio ambiente, por lo cual todos los desechos de la elaboración de jugos pasarán a un proceso de reciclaje ecológico mediante un convenio con el Municipio de Cuenca.

En resumen, la propuesta de valor de Frutalab es crear una experiencia nutritiva y deliciosa al promover el consumo de frutas y verduras en forma de jugos, pudiendo convertirse en un referente en el sector de jugos y bebidas en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca.

### **Cadena de Valor Frutalab.**

Para cumplir con su misión (Why) Frutalab ha desarrollado la siguiente cadena de valor:

- Cadena de Abastecimiento. Para poder cumplir con el objetivo de salud y calidad es importante garantizar el origen de las materias primas, para lo cual se prevé la firma de convenios con proveedores de frutas y verduras de preferencia de naturaleza orgánica y agroecológica, tales como: Asociación de Agricultores Agroecológicos del Azuay; FEPP-CAMARY; Prefectura del Azuay; y pequeños agricultores de la zona.

- Operaciones. Para el cumplimiento de su naturaleza económica Frutalab, ha diseñado varios procesos tales como: Administración, compras, producción, atención al cliente, contabilidad, marketing y publicidad.
- Comunicación. Los sistemas de comunicación son básicos para que se pueda generar un servicio oportuno y adecuado; sobre todo para lograr generar empatía y sinergia con el cliente, para esto se desarrollará los canales necesarios que faciliten dicha comunicación tales como: Star app, redes sociales, correo electrónico.
- Servicio. El servicio es la base angular para generar un vínculo real con el cliente, para lo cual se desarrollaron los siguientes estándares de servicio “no negociables”:
  1. Saludar y dar la bienvenida al cliente.
  2. Agrandar.
  3. Añadir.
  4. Ofrecer Ofertas Especiales.
  5. Agradecer la compra e invitar a visitar nuevamente.
- Objetivo Social y Económico. Frutalab es consciente de que en la actualidad toda actividad humana puede generar un impacto ecológico; para minimizarlos se ha planificado un proceso de clasificación y reciclaje de los desechos sólidos, lo cual implica la separación de los materiales plásticos, aluminio y papel y orgánicos; debiendo existir depósitos claramente identificados en todos los puntos de venta.
- Desde el punto de vista económico Frutalab busca generar un margen de contribución superior a la tasa activa bancaria, cuyo beneficio este en

relación a la industria de bebidas y alimentos, de manera que sea atractiva para los accionistas o socios.



Figura 26.

## Cadena de Valor Frutalab

### Mezcla de Marketing

Para el cumplimiento de su objetivo económico y mercadológico, Frutalab ha desarrollado el siguiente mix de marketing:

#### Producto

La cartera de productos junto con sus beneficios, se muestra a continuación:

Tabla 51.

#### Productos Fruta Lab: Batido de Arándano Azul

Producto: Batido de Arándano Azul.

Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
80	Mililitros	Agua o agua de coco.
80	Mililitros	Yogurt natural.
160	Gramos	Arándanos azules.
80	Gramos	Guineo sin cascara y cortado.
40	Gramos	Cubos de hielo.



El batido de arándanos azules es muy rico en antioxidantes, permite reducir, sirve como antibióticos y antiinflamatorios, contiene vitaminas C, K, así como también manganeso y fibra. Es recomendado para mejorar la miopía y fortalecer las defensas y evitar infecciones urinarias, considerado beneficioso para llevar una alimentación saludable.

**Tabla 52.**

***Productos Fruta Lab: Batido Diosa Verde***

Producto: Batido Diosa Verde.  
 Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
140	Gramos	Aguacate.
2	Gramos	Espinaca.
140	Gramos	Guineo sin cascara y cortado.
140	gramos	Piña.
140	mililitros	Leche de Soja/ Almendras.
40	gramos	Cubos de hielo.



Batido cuyos ingredientes poseen nutrientes que son asimilados en un 95% por el organismo. Permite fortalecer, revitalizar y depurar el cuerpo ayudando a reconstrucción de células, desintoxican y energizan nuestro cuerpo. El aguacate junto con la piña permite bajar de peso, reduce el colesterol, la espinaca contribuye con vitaminas A, C, E, K, magnesio, fosforo, hierro, disminuye los cólicos menstruales y a la producción de glóbulos rojos, evitando la anemia principalmente en las mujeres, mientras que la leche de soya mantiene sano el corazón, evitando problemas cardiacos.

**Tabla 53.**

***Productos Fruta Lab: Batido Monstruo***

Producto: Batido Monstruo.

Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
250	gramos	Col rizada en trozos (Kale).
100	gramos	Guineo sin cascara y cortado.
100	gramos	Manzana sin corazón en trozos.
100	gramos	Arándanos azules.
100	mililitros	Yogurt Natural.
100	mililitros	Jugo Natural de Naranja.
2	gramos	Almendras o nueces tostadas.



Este batido contiene grandes propiedades que aportan al cuerpo. Col: contribuye con vitaminas A, C, E, B y contiene propiedades antioxidante, el guineo fortalece el sistema inmunológico y evita problemas de gastritis, la manzana ayuda a reducir el colesterol en la sangre para evitar también la acumulación en los vasos sanguíneos, el yogurt natural estabiliza la flora intestinal, contiene fósforos y minerales, las almendras poseen omega 3, por lo que este jugo es considerado como uno de los que mayor aporte brindan al organismo, para mantenerlo sano y revitalizarlo.

**Tabla 54.**

***Productos Fruta Lab: Batido Sol Brillante***

Producto: Batido Sol Brillante.

Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	medida	Ingrediente
160	mililitros	Jugo Natural de Naranja.
160	mililitros	Yogurt Natural.
160	gramos	Guineo sin cascara y cortado.
2	mililitros	Extracto Vainilla.
60	gramos	Cubos de hielo.



Es un batido que permite el cuidado de la piel y vista, debido que la naranja aporta con vitaminas y antioxidantes que cuidan la piel, contribuye a la buena digestión y

protege de infecciones, el yogurt natural permite mantener sano los huesos con su aporte de calcio, magnesio y fósforos. Dicha combinación porta vitaminas E para mantener sana la piel con aspecto de sol brillante.

**Tabla 55.**

***Productos Fruta Lab: Batido Poder Rojo***

Producto: Batido Poder Rojo.  
Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
140	Gramos	Sandia.
140	Gramos	Fresas.
140	Gramos	Mora.
5	Gramos	Apio picado.
100	Gramos	Guineo sin cascara y cortado.
20	Gramos	Cubos de hielo.



Este es un batido hidratante que además de su aporte con las vitaminas A, B, C, E, K, permite un efecto antioxidante, contribuye con fibra y licopeno, permite la disminución de grasa, ideal también para deportistas que desean adquirir masa muscular complementado con ejercicios, también disminuye la anemia. Permite la reducción de la tensión arterial, cuidando al corazón.

**Tabla 56.**

***Productos Fruta Lab: Batido Rejuvenecedor***

Producto: Batido Rejuvenecedor.  
Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
160	gramos	Pepino picado.
320	gramos	Melón en cuadritos.
2	gramos	Miel de Abeja.
2	gramos	Menta.
30	militros	Limón.



Este batido contiene efecto rejuvenecedor, debido a la combinación de ingredientes como el pepino que aporta Zinc, potasio, hierro, fosforo, favoreciendo a la salud celular,

así como el melón que elimina toxinas, evita el cáncer y enfermedades cardiovasculares, la menta permite disminuir el estrés que es causante del envejecimiento prematuro es una bebida bajo en azúcar debido a que este es sustituido por la miel.

**Tabla 57.**

***Productos Fruta Lab: Jugo Piel de Verano***

Producto: Jugo Piel de Verano.

Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
80	mililitros	Naranja.
80	gramos	Pimiento Rojo.
160	gramos	Zanahorias.
160	gramos	Pepino picado.



Este batido contiene ingredientes que permiten mantener una piel sana, gracias a la vitamina C que contiene la naranja y pimiento rojo, misma que permite combatir el envejecimiento prematuro de la piel, junto con la zanahoria también realizan un aporte al brillo de la piel, cabello, siendo una buena vigorizante para las mentes cansadas, brindándole mediante el pepino los nutrientes para hidratar el organismo que le permita cumplir con su funcionamiento.

**Tabla 58.**

***Productos Fruta Lab: Jugo Antioxidante***

Producto: Jugo Antioxidante

Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
160	mililitros	Naranja.
25	mililitros	Limón.
160	gramos	Pimiento Rojo.
100	gramos	Zanahorias.
3	gramos	Cabeza de hinojo.



El ingrediente de esta bebida permite a los consumidores restaurar los nervios,

controla la ansiedad, junto con la naranja, pimienta y zanahoria contiene antioxidantes que permiten bloquear la oxidación de la piel ocasionado por la radiación ultravioleta y contaminación ambiental, contribuye con vitamina A, B, C, D, E, K, mientras que el limón desintoxica el cuerpo para permitir los beneficios de los demás ingredientes de esta bebida.

**Tabla 59.**

***Productos Fruta Lab: Jugo Verde Quema Grasa***

Producto: Jugo Verde Quema Grasa  
 Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
100	gramos	Apio picado.
80	gramos	Col rizada en trozos (Kale).
80	gramos	Pepino picado.
160	gramos	Piña.
80	gramos	Albahaca.
1	gramos	Linaza.
2	gramos	Pimienta al gusto.



El jugo verde perite quemar grasa, debido que sus ingredientes como el apio combate el estreñimiento, facilita la digestión, evita infecciones, la piña baja calorías, la linaza principalmente contiene uno de los aceites más naturales y saludables para aportar al cuerpo y contiene fibras dietéticas, ideal para su consumo.

**Tabla 60.**

***Productos Fruta Lab: Jugo Alcalinizante***

Producto: Jugo Alcalinizante.  
 Servir porciones de 8 onzas adultos/ 4 onzas niños.

Cantidad	Medida	Ingrediente
80	gramos	Apio picado.
80	gramos	Col rizada en trozos (Kale).
80	gramos	Pepino picado.
160	gramos	Piña.
2	gramos	Albahaca.
1	gramos	Linaza.







- Aporte nutricional que permite complementar la alimentación de los consumidores.
- Frescos. Los jugos son preparados al momento; es decir, en el mismo momento que el consumidor desea servirse.
- Jugos personalizados. Los jugos pueden ser preparados con los ingredientes que el cliente seleccione de acuerdo a su gusto o receta.
- Orientados a personas con un estilo de vida nutricionista y a personas que desean a consumir sanamente y a mejorar el funcionamiento de su cuerpo.
- Jugos 100% naturales, no requiere de adictivos ni conservantes que afectan a la salud del individuo.
- El producto será servido en vasos de vidrio de 300 cc y cada producto contendrá la marca como se muestra a continuación:

### **Marca**

Para poder promocionar la imagen de la empresa y lograr posicionamiento de marca en la mente de los consumidores, se ha desarrollado una imagen gráfica la cual está orientada a cubrir los valores de frescura, salud, ecología, nutrición, relajación y disfrute de la vida. Adicionalmente, para la creación de la imagen gráfica o marca se ha considerado algunas características básicas de desarrollo de marcas tales como:

- Simple: Fácil de escribir y recordar.
- Práctica: Adaptabilidad para la oferta.
- Consistente: Combinación de texto, diseño, escritura acorde a lo que la empresa ofrece a sus clientes.
- Único: Es representativo y único.

- Adaptable: Se puede adaptar a los gustos y preferencias del mercado meta.

Así mismo, se tomó en cuenta una la mezcla adecuada de colores lo cual nos permita generar una conexión entre el consumidor y la marca; dicha mezcla permitirá transmita la propuesta de valor emocional que se busca crear en la mente de los consumidores; es decir, en otras palabras que el consumidor pueda apreciar con claridad el concepto del negocio; enfatizando la naturaleza, vitalidad, aporte de energía y frescura de los productos.



**Figura 27. Marca Frutalab**

Mediante el logo planteado, se busca una representación gráfica que permita dotar a la empresa de una identidad visual y a su vez el cliente se identifique con ella, relacionando marca con producto, mediante la combinación de texto exclusivo, diseño distintivo y criterios tipográficos específicos.

Para lo cual se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo el cliente buscaría a nuestro producto? Por lo tanto, luego de realizar una lluvia de idea se eligió “FRUTALAB”, que prácticamente representa un laboratorio donde el consumidor puede jugar con los diferentes sabores, colores e ingredientes, permitiéndole tener

un espacio de creatividad delicioso y nutritivo. Entre los elementos utilizados para la imagen gráfica están:

- **El Coco:** representa una fruta que se puede consumir en los climas cálidos y tropicales, identificado como un producto que se consume en un tiempo dedicado a la relajación y al descanso.
- **La Palmera:** es un árbol típico del trópico o de las playas del caribe, la idea es transmitir al consumidor mentalmente a un ambiente tropical y de playa en medio de su jornada laboral o rutina diaria.
- **Frutas:** las frutas justamente permiten transmitir la idea de una bebida a base de frutas.
- **Sorbete:** El sorbete hace alusión a el tipo de productos que se van a ofertar que son bebidas.

Es decir, la imagen gráfica seleccionada cumple con todos los principios planteados de manera de generar un posicionamiento de marca en el target seleccionado para el proyecto.

### **Slogan.**

El slogan “El fresco sabor de la vida” busca resaltar lo importante de disfrutar la vida con actos simples como consumir bebidas naturales a base de frutas y verduras.



**Figura 28. Slogan de Frutalab**

### **Envase.**

Como parte de la responsabilidad social de Frutalab, se busca el cuidado del medio ambiente por lo cual para el servicio en el punto de venta se priorizará el uso de envases reutilizables o de vidrio y cuando el producto sea para domicilio el envase será de cartón biodegradable.

- Los vasos son transparentes, demostrando al cliente la frescura del producto.
- Las bebidas serán servidas en vasos de 300 cc, considerado como una porción de acuerdo al promedio de la dieta diaria requerida por el consumidor.
- Se opta por utilizar vasos tradicionales a fin de incentivar a la no utilización de sorbetes, siendo amigable con el medio ambiente.

### **Precio**

**Estrategia de Precios.** Para la obtención de valor del cliente, se ha realizado un análisis de precios de la oferta existente en el mercado; así como en base al criterio de los consumidores obtenido a través del estudio de mercado se han establecido los siguientes precios de los productos:

**Tabla 62.**

#### **Lista de Precios**

#	CATEGORIA	PRODUCTO	PVP.	% PARETO DEMANDA JUGOS.
1	BATIDO	BATIDO DE ARANDANO AZÚL.	4,25	4%
2	BATIDO	BATIDO DIOSA VERDE.	2,25	5%
3	BATIDO	BATIDO MONSTRUO.	3,00	9%
4	BATIDO	BATIDO SOL BRILLANTE.	4,25	8%
5	BATIDO	BATIDO PODER ROJO.	4,25	6%
6	BATIDO	BATIDO REJUVENECEDOR.	2,00	7%
7	JUGO	JUGO PIEL DE VERANO.	1,50	12%
8	JUGO	JUGO ANTIOXIDANTE.	1,50	6%
9	JUGO	JUGO VERDE QUEMA GRASA.	1,50	15%
10	JUGO	JUGO ALCALINIZANTE.	1,50	3%
11	JUGO	JUGO NARANJA NATURAL.	2,00	25%
				<b>100%</b>

Como se observa en la tabla anterior, los precios varían entre \$1,50 a \$4,25, que de acuerdo al análisis de la demanda se establecieron precios que el cliente está dispuesto a pagar con un margen de contribución anual del 69%, considerando también los costos de producción que juegan un rol importante para que dichos productos cubran por un lado las expectativas de accesibilidad de los consumidores; y por otro el retorno a la inversión de los accionistas.

### **Plaza**

**Distribución.** El canal de distribución a utilizar para llegar al consumidor es directo y se define en el siguiente cuadro:

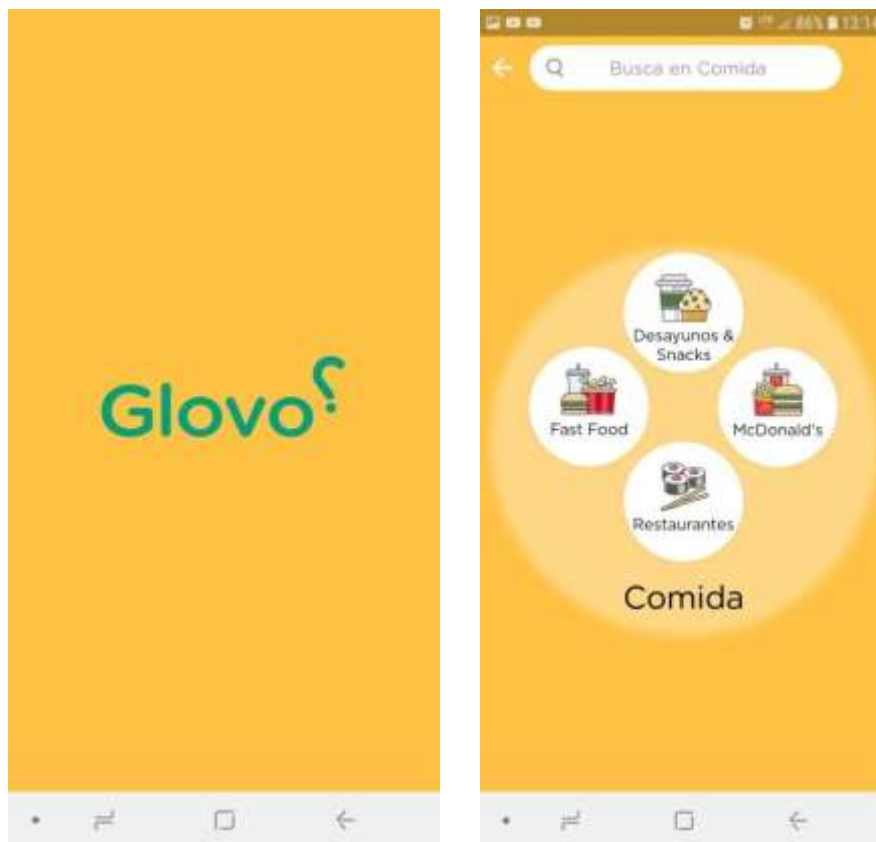


**Figura 29. Canal de Distribución Frutalab**

**Puntos de Venta.** Inicialmente se proyecta iniciar con un solo punto de venta como plan piloto en base al cual se proyecta generar nuevos puntos de venta de las mismas características, el objetivo sería cubrir la demanda del área urbana de la ciudad de Cuenca.

**Servicio a Domicilio.** Con el objetivo de ampliar el área de atención al cliente se utilizaría la app GLOVO, aplicación dirigida al sector de alimentos y bebidas, por lo cual las ventas mejorarán y permitirá al cliente degustar del producto desde la comodidad del hogar, trabajo o cualquier sitio. Contratar el

servicio implica un costo adicional del producto en \$1,50, costo que lo asume el cliente que solicita a domicilio.



**Figura 30. Aplicación Globo**

### **Promoción - Publicidad**

#### **Producto Aumentado (agrandar o añadir)**

Frutalab ofrece a sus clientes un lugar con ambiente cómodo, cálido, con servicio de calidad; y, un producto nutritivo y delicioso, promoviendo el consumo sano de frutas y verduras.

#### **El Segundo a Mitad de Precio**

Frutalab ofrece a sus clientes un segundo jugo a mitad de precio, esta promoción aplica tan solo si el cliente compra uno de los jugos valorados en \$2,25. Lo cual permite al cliente llevar a un acompañante, ocasionando que más personas conozcan el lugar y el producto.

### **Realizar Sorteos en Redes Sociales**

Realizar dinámicas de sorteos en redes sociales, mientras más usuarios compartan una publicidad propuesta por “Zumos”, este será premiado con batidos gratis para dos personas. Dinámica que se realizará con el 5% de las ventas proyectadas mensualmente. Lo cual compromete a usuarios a replicar información sobre el negocio y que más clientes conozcan y consuma el producto.

### **Publicidad - Redes Sociales**

Frutalab puede mantener a sus clientes informados sobre su local y cartera de productos mediante medios virtuales como Facebook, siendo esta una de las redes sociales más utilizada en diferentes edades, llegando así a captar más clientes.

### **Publicidad en Punto de Venta (POP, BTL)**

Incentivar el consumo de bebidas de frutas y verduras, mediante la difusión de información en el punto de venta, realizando también degustación de los productos para motivar a que las personas consuman nutritivamente y digan NO a los jugos con adictivos y conservantes, que ocasionan efectos dañinos al organismo.

### **Tabla 63.**

#### ***Presupuesto de Marketing***

<b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b>	
Segundo a mitad de precio	Aplicado solo con pedidos de jugos o batidos superiores a \$2,25
Sorteos en Redes sociales	5% de las ventas mensuales proyectadas
Publicidad en punto de venta	\$5 impresiones para difusión de información nutricional mensuales durante los 6 primeros meses. (TOTAL \$60)
Glovo	X (para estar en el portafolio de productos de GLOVO)



## **Plan Estratégico**

### **Definición del Negocio**

*Frutalab*. Es una empresa dedicada a la preparación y comercialización de jugos y batidos de frutas y verduras que fomentan un estilo de vida sano, natural y socialmente responsable con el medio ambiente. Los jugos y batidos serán preparados con productos naturales, para lo cual se buscarán proveedores certificados como *productores orgánicos*, esto permitirá garantizar la calidad, sabor y aroma de la materia prima utilizada para la preparación de las bebidas.

Para la producción de los jugos y batidos, se utilizará un sistema de producción conocido como: prensado al frío (cold pressed); este sistema de preparación de jugos y batidos a través de una prensa hidráulica, la cual utilizando alta presión extrae los beneficios de las frutas y verduras, haciendo de su zumo una bebida más rica en sabor y nutrimentos.

De partida el proyecto consiste en desarrollar un modelo de negocio el cual como plan piloto se establecerá en la ciudad de Cuenca como una especie de *modulo*; es decir que una vez desarrollado el modelo del negocio, este pueda ser adaptado a otras ciudades en base a un previo estudio de mercado de la demanda y oferta.

### **Misión, Visión y Objetivos**

**Visión (WHAT).** Ser una cadena de puntos de venta especializada en la elaboración y comercialización de jugos y batidos de frutas y verduras 100% naturales en la ciudad de Cuenca.

**Misión (WHY).** Promover un estilo de vida sano, natural y socialmente responsable entre la población urbana cuencana, a través del consumo de bebidas

de frutas y verduras, preparados mediante procesos innovadores y financieramente rentables.

### **Objetivos**

- Contar con un punto de venta en la ciudad de Cuenca con la ubicación estratégica adecuada.
- Contar con un menú adecuado a los gustos y preferencias de los consumidores Cuencanos.
- Posicionar la marca durante los dos primeros años de funcionamiento en la ciudad de Cuenca a través de medios electrónicos, redes sociales y boca a boca.

### **Valores.**

- **Calidad.** Concebida como el establecimiento y cumplimiento de estándares que permitan asegurar la obtención de un producto óptimo para el consumo.
- **Trabajo en Equipo.** Se puede entender como la unión de los talentos de las diferentes personas que integran la empresa; así como el desarrollo de sus áreas de oportunidad.
- **Innovación.** Hace referencia a la constante búsqueda y utilización de mejores métodos, técnicas, equipos, productos, etc.; bajo un previo análisis de rentabilidad operativa y financiera, garantía de calidad y cuidado del medio ambiente.
- **Diferenciación.** Se refiere al establecimiento de técnicas, métodos y herramientas que permitan generar un valor diferenciador a los productos de la empresa en relación con los productos sustitutos del mercado.

- **Responsabilidad social.** El estilo del negocio tiene como base el cuidado del medio ambiente y la protección de la salud de los consumidores mediante hábitos sanos y naturales.

### **Alianzas Estratégicas y Adquisición de Patentes**

En el marco de generar alianzas estratégicas que propendan a facilitar el cumplimiento del objetivo propuesto con este proyecto, se busca realizar un convenio con la **Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay**, quienes comercializan productos de origen *orgánico* y *agroecológico* tales como: hortalizas, frutas, legumbres, carnes, lácteos y otros productos de origen orgánico directo del productor. Con este tipo de relaciones se garantiza la disponibilidad y abastecimiento de la materia prima requerida para la elaboración de los productos finales a comercializar.

Otra alianza estratégica importante es tener como proveedor a **FEPP – FEPP – CAMARI**, el Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), es una fundación privada de finalidad social que apoya al desarrollo de los sectores populares del país; se encarga de comercializar productos de origen orgánico y agroecológico de comunidades aledañas a la ciudad de Cuenca, entre los productos que comercializa están: Aceites, vinagres, aderezos, jengibre, café, cereales, esencias, granos, harinas, pastas, productos de soya, carnes, lácteos, pan entre otros. Esta entidad cuenta con la certificación al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 - Versión 2008 por su administración empresarial enfocada en las personas y responsabilidad social; así mismo, es miembro acreditado de la Organización Mundial de Comercio Justo WFTO, de la Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria RELACC.

## Estructura Funcional – Cord Work Procces

De acuerdo a los objetivos propuestos con este proyecto la estructura funcional se ha desarrollado tratando de mantener un sistema lo más horizontalmente posible, de forma que se obvien pasos burocráticos que complejizan la adaptación de la empresa ante los constantes cambios en el entorno; para esto se ha planteado una organización funcional de la siguiente manera:



**Figura 31. Gráfico estructura Funcional – Empresa FRUTA**

**Función de la Administración.** La función administrativa es la que establece la visión de la organización y la ejerce el Gerente de la empresa su principal función consiste en establecer las metas y los objetivos, determinar políticas así como ejercer la función administrativa de organización, planeación, análisis, control y retroalimentación. El cargo de administrador en este caso recae en el principal promotor, accionista del proyecto y autor del presente proyecto.

**Función Compras.** La gestión del departamento de compras asegura que todos los bienes, servicios e inventario necesarios para la operación del negocio se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes de cualquier empresa; asimismo, también es responsable de controlar el costo de los bienes adquiridos, los niveles de inventario (Bank, 2013).

En relación a la empresa Frutalab inicialmente este proceso recae en el mismo administrador, pero en un proceso futuro se podrá delegar a otra persona de acuerdo al crecimiento de la organización y el número de sucursales posibles que puedan ser aperturadas; entre actividades de esta función están:

- Seleccionar proveedores, buscar alternativas.
- Definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento.
- Pedir presupuestos y realizar compras específicas.
- Garantizar el valor de la inversión.
- Gestionar relación con proveedores.

**Función Almacenamiento.** En relación a la función de almacenamiento es aquella en la cual se administra el ingreso, salida y bodegaje de los productos, materias primas e insumos para la operación y producción de la empresa; en este sentido la empresa Frutalab, manejará un almacén centralizado en el cual se van a receiptar las materias primas, insumos y desde el cual se los despachara hacia el o los puntos de venta para su comercialización. En esta función sobre todo se debe cuidar algunas normas para el buen manejo de los productos entre los cuales están:

- Recepción de mercaderías.
- Almacenamiento de los productos y suministros.
- Conservación y mantenimiento de productos.

- Gestión de control de las existencias e inventarios.
- Manejo de inventario de acuerdo a la técnica PEPS (primero en entrar, primero en salir).

Esta función en la empresa Frutalab la desempeñará un auxiliar administrativo.

**Función Producción.** La función de producción se encargará de determinar la cantidad de producto o suministros que van a requerir el o los puntos de venta; es decir, la cantidad de bienes y servicios que éstas van a ofrecer al mercado. Sus principales funciones son:

- Definir el proceso productivo y sus etapas.
- Establecer la capacidad instalada y la utilizada.
- Determinar el volumen de inventarios necesarios para cubrir la demanda estimada.
- Determinar la fuerza de trabajo necesaria para cumplir con las metas de producción.
- Manejar estándares de calidad de manera de poder asegurar la entrega de un producto en óptimas condiciones de consumo cumpliendo con la oferta de valor hacia los clientes.
- Esta función en la empresa Frutalab la desempeñará un auxiliar de producción.

**Función Logística.** La función de la logística dentro de la empresa Frutalab, estará orientada sobre todo a garantizar el oportuno y eficiente abastecimiento de los suministros y materias primas requeridos por el o los puntos de venta; inicialmente esta área estará a cargo del Administrador con el apoyo del Auxiliar administrativo, entre sus principales funciones están:

- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento de los puntos de venta y la planificación del mismo.
- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.
- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.
- Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega.
- Coordinar, gestionar y planificar conjuntamente con las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje, distribución y comercialización.

**Función Ventas y Promoción.** La función de Ventas y promoción es aquella función que tendrá una relación directa con los clientes o consumidores, por lo cual debe ponerse especial cuidado en su adecuada capacitación en Servicio y atención al cliente; conocimiento del producto, sus ventajas, beneficios, costos y contraindicaciones. Esta función será desempeñada por un Asistente de atención al cliente.

Para esta función se deberán manejar los Estándares No Negociables de atención y servicio al cliente que son los siguientes:

- Saludar y dar la bienvenida al cliente.
- Indagar sobre lo que desea.
- Jamás decir No tengo.
- Agregar nuevos productos u ofertas al pedido del cliente.
- Agrandar el pedido del cliente.
- Agradecer la visita del cliente e invitarle a consumir otros productos.

Este proceso debe seguirse por parte del personal de ventas con todos los clientes de manera que se genere una cultura de servicio y buena atención hacia el consumidor.

**Función Publicidad.** La función del desarrollo de la imagen corporativa, diseño de empaques, material publicitario y control de medios se los tercerizará con una empresa dedicada y especializada en esta área, por lo cual se la entiende como una función externa al negocio y de asesoría.

**Función Contabilidad.** Otra función que inicialmente estará tercerizado será la contable, para lo cual se contratará a un contador por horas los cuales se encargan de manejar toda la parte tributaria y de documentación laboral con el IESS; a este profesional se le pagará por sus servicios y se requerirá su visita eventual de una hora o dos cada quince días.

### **Personal Requerido y Perfiles de Cargo**

Para la ejecución de las diferentes funciones determinadas en la estructura funcional de la empresa Frutalab se va hacer uso de la siguiente estructura organizacional:



**Figura 32. Gráfico de Estructura Organizacional y Cargos**



Como se puede observar la estructura organizacional de la empresa **Frutalab**, es simple y horizontal en su gran mayoría esto considerando que es un negocio que no requiere mano de obra intensiva y está en un proceso de puesta en marcha; no obstante, de requerirse mayor personal con la evolución del negocio se procederá a medir dicho impacto sobre la estructura de costos e ingresos.

La estructura organizacional de Frutalab, está compuesto por dos grupos: El grupo en azul que está conformado por cuatro personas: 1 administrador, 1 auxiliar administrativo (poli funcional), un asistente de producción y un asistente de atención al cliente; este grupo de personas tiene relación de dependencia directa con la empresa y constarán en la planilla de aportes al IESS, beneficiándose del pago de las obligaciones que les corresponde como empleados directos de la empresa; y por otro lado tenemos al grupo en verde, el cual está conformado por: un contador y un publicista o especialista en marketing, los cuales serán tercerizados y facturarán sus servicios a la empresa como servicios prestados.

### **Perfiles de Cargo y Funciones**

Los perfiles de cargos cumplen con una doble función: Inicialmente, sirven como guía para el proceso de reclutamiento y selección; ya que identifica las características requeridas para el cargo, el nivel académico, nivel de especialización, salario y carga laboral estipulada para un cargo específico; así mismo, sirve de guía para el subordinado o colaborador, permitiéndole conocer el objetivo del cargo, funciones específicas, competencias, así como el nivel jerárquico de su posición:

**Tabla 64.**

***Perfil Cargo - Administrador de Negocio***

MATRIZ PERFIL DE CARGO.	
Unid. Adm:	Función Administrativa.
Cargo:	Administrador del Negocio.
Reporta:	Socios Capitalistas.
Horario:	De lunes a Sábado de 09:00 a 20:00
Supervisa:	Auxiliar Administrativo/ Contable, Asistente de Producción, Asistente Servicio al Cliente
OBJETIVO DEL CARGO.	
El objetivo de este cargo es el de representar legalmente a la empresa ante clientes internos y externo; ejerciendo las funciones de organización, planificación, análisis y control bajo la toma de decisiones de manera oportuna, efectiva y económica.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO.	
#	DETALLE
1	Monitorear las actividades de programas y proyectos a nivel general.
2	Supervisar las actividades de las unidades a su cargo.
3	Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual y Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.
4	Ejecutar los procedimientos en coordinación con otras unidades para el efectivo desarrollo de las actividades asignadas al puesto de trabajo y a la unidad.
5	Atención a clientes internos y externos.
6	Gestionar y administrar los programas de producción, comercialización, servicio al cliente, publicidad y mercadeo.
7	Diseñar, ejecutar y liquidar los proyectos de capacitación; así como entrenar al personal a su cargo.
8	Difundir los Programas y planes a nivel de toda la empresa.
9	Reclutar, seleccionar y contratar el talento humano requerido para la empresa.
10	Realizar todas aquellas actividades que le sean delegadas por las autoridades.
REQUISITOS DEL CARGO:	
DETALLE	
Género:	Género indistinto.
Edad:	Edad de 30 años o más.
Experiencia:	Mínimo 4 años en cargos directivos o liderando equipos de trabajo.
Formación (Nivel Académico):	Nivel superior, con título en Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero en Producción.
Competencias:	Comunicación efectiva, Relaciones Públicas, Trabajo en equipo, Análisis, síntesis y redacción; Relaciones interpersonales; Liderazgo; Manejo de conflictos; Dominio del idioma inglés; Manejo de software; Razonamiento crítico.
Otros:	Vehículo propio.
* De no poseer la formación académica requerida, deberá evaluarse el cumplimiento del doble de años de experiencia definida.	
Elaboración: MGEN, 2017	

**Tabla 65.*****Perfil de Cargo - Auxiliar Administrativa y Contable***

MATRIZ PERFIL DE CARGO.	
Unid. Adm.	Función Administrativa.
Cargo:	Auxiliar Administrativo/ Contable.
Reporta:	Administrador del Negocio.
Horario:	De lunes a Sábado de 09:00 a 20:00
Supervisa:	Asistente de Producción, Asistente Servicio al Cliente
OBJETIVO DEL CARGO.	
Asistir a la Dirección Administrativa para el cumplimiento de las actividades.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO.	
#	DETALLE
1	Manejar la agenda.
2	Redactar y elaborar de documentos, Enviar y recepcionar correspondencia.
3	Archivar la documentación legal, administrativa, contable.
4	Ejecutar los procedimientos en coordinación con otras unidades de la empresa.
5	Atención a clientes internos y externos.
6	Apoyar en el manejo de los suministros e inventarios.
7	Manejo de Caja Chica, y control de ingresos y egresos.
8	Facturación a puntos de venta.
9	Coordinar el abastecimiento oportuno de materiales y recursos a los puntos de venta.
10	Realizar todas aquellas actividades que le sean delegadas por las autoridades.
REQUISITOS DEL CARGO:	
DETALLE	
Género:	Género indistinto.
Edad:	Edad comprendida entre 18 a 30 años.
Experiencia:	Mínimo 6 meses en cargos similares.
Formación (Nivel Académico):	Segundo año de educación universitaria en Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero en Producción.
Competencias:	Análisis, síntesis y redacción, Relaciones Interpersonales, Relaciones públicas, Comunicación efectiva, Manejo de conflictos, Liderazgo, Trabajo en equipo, Manejo de Windows y Office, Conocimiento de Contabilidad y Tributación.
Otros:	
* De no poseer la formación académica requerida, deberá evaluarse el cumplimiento del doble de años de experiencia definida.	
Elaboración: MGSN, 2017	

**Tabla 66.*****Perfil de Cargo - Auxiliar de Producción***

MATRIZ PERFIL DE CARGO.	
Unid. Adm.	Función Producción.
Cargo:	Asistente de Producción.
Reporta:	Administrador del Negocio.
Horario:	De lunes a Sábado de 09:00 a 20:00
Supervisa:	Ninguno.
OBJETIVO DEL CARGO.	
Asistir de manera directa a la producción y preparación de los productos para que estos sean comercializados en los puntos de venta manejando buenas prácticas de manufactura.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO.	
#	DETALLE
1	Controlar la producción y ejecutar plan de producción diario.
2	Realizar la producción de extractos de jugos orgánicos.
3	Llevar un control de inventario de la materia prima.
4	Informar al administrador el faltante de inventario.
5	Realizar todas aquellas actividades que le sean delegadas por las autoridades.
REQUISITOS DEL CARGO:	
DETALLE	
Género:	Género indistinto.
Edad:	Edad comprendida entre 18 a 30 años.
Experiencia:	No requiere experiencia previa, preferible si tiene experiencia en restaurantes, panaderías o proceso productivos.
Formación Académico):	(Nivel Bachiller o primer año de universidad.
Competencias:	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales; Buneas
Otros:	

\* De no poseer la formación académica requerida, deberá evaluarse el cumplimiento del doble de años

Elaboración: MGSN, 2017

**Tabla 67.*****Perfil de Cargo – Auxiliar Atención al Cliente***

MATRIZ PERFIL DE CARGO.	
Unid. Adm.	Función Comercial y Promoción.
Cargo:	Asistente Servicio al Cliente.
Reporta:	Administrador del Negocio.
Horario:	De lunes a Sábado de 09:00 a 20:00
Supervisa:	Ninguno.
OBJETIVO DEL CARGO.	
Atención directa al consumidor final desde el momento en que el cliente se acerca a consultar hasta el momento de cerrar el proceso de venta y servicio.	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO.	
#	DETALLE
1	Manejo de los Estándares de Venta No Negociables.
2	Atención a Clientes en punto de venta.
3	Manejo de Efectivo de caja y cuadro de caja.
4	Apertura y cierre de punto de venta.
5	Informar requerimientos de productos para el punto de venta.
6	Informar la bebidas que se puede servir y sus componentes nutricionales.
7	Encargado de servir las bebidas en el punto de venta.
8	Realizar todas aquellas actividades que le sean delegadas por las autoridades.
REQUISITOS DEL CARGO:	
DETALLE	
Género:	Género indistinto.
Edad:	Edad comprendida entre 18 a 30 años.
Experiencia:	No requiere experiencia previa, preferible si tiene experiencia en atención al cliente.
Formación	Bachiller o primer año de universidad.
Competencias:	Comunicación efectiva, Relaciones Públicas, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales; Negociación y Ventas. Servicio al Cliente, Manejo de Efectivo y
Otros:	No requerido.

\* De no poseer la formación académica requerida, deberá evaluarse el cumplimiento del doble de años de experiencia definida.

## Plan Técnico

Desde el punto de vista técnico el principal objetivo es: inicialmente validar los requerimientos técnicos para la fabricación del producto; y por otro lado, establecer el tamaño y localización óptimos; los equipos, instalaciones y la organización necesarios para la puesta en marcha del proyecto (Baca, 2001). Así se presenta el siguiente plan técnico para el proyecto de creación de un punto de venta de jugos de frutas y verduras de origen orgánico/ agroecológico en la ciudad de Cuenca.

## Análisis y Determinación de la Localización

La importancia de determinar la localización óptima radica justamente en su contribución a lograr la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (Baca, 2001). Para la evaluación de la localización óptima del punto de venta de jugos de frutas y verduras de origen orgánico/ agroecológico se utilizará el método cualitativo por puntos de ventajas y desventajas.

**Tabla 68.**

### *Localización Óptima - Método Cualitativo por Puntos*

#	Factor relevante	Peso asignado	Opción A		Opción B		Opción C		Opción D	
			Mall del Río		Milenium Plaza		Centro ciudad		Av. Remigio Crespo	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Cercanía al mercado consumidor.	0,15	10	1,5	10	1,5	9	1,4	8	1,2
2	Costo de alquiler.	0,15	1	0,2	3	0,5	5	0,8	7	1,1
3	Cercanía punto de abasto.	0,10	7	0,7	9	0,9	5	0,5	10	1,0
4	Costo de transporte Materiales.	0,10	7	0,7	9	0,9	5	0,5	10	1,0
5	Parqueo disponible.	0,09	10	0,9	8	0,7	1	0,1	3	0,3
6	Seguridad disponible.	0,09	10	0,9	10	0,9	7	0,6	6	0,5
7	Infraestructura existente.	0,07	10	0,7	10	0,7	7	0,5	6	0,4
8	Áreas verdes disponibles.	0,06	4	0,2	8	0,5	8	0,5	6	0,4
9	Disponibilidad zona para niños.	0,06	10	0,6	10	0,6	7	0,4	6	0,4
10	Cercanía de competencia en el sec	0,05	6	0,3	6	0,3	1	0,1	7	0,4
11	Cercanía con instituciones bancarie	0,04	10	0,4	8	0,3	8	0,3	8	0,3
12	Horarios de atención flexibles.	0,04	1	0,0	1	0,0	8	0,3	10	0,4
SUMA.		1,00		7,1		7,8		5,9		7,3

Fuente: Baca Urbina, Gabriel; Evaluación de Proyectos - 4ta. Edición, 2001.

(a) Se debe calificar de 1 al 10 (1 es la calificación más baja y 10 la más alta).

Una vez aplicado el método de evaluación para determinar la micro ubicación óptima se puede determinar los que la opción que presta las mejores

condiciones para iniciar el proyecto es la opción B correspondiente al Centro Comercial Milenium Plaza (7,8/10 puntos).

**Tabla 69.**

***Resultados Evaluación Localización Óptima***

Opción		Calificación Ponderada
A	Mall del Río	7,1
B	Milenium Plaza	7,8
C	Centro ciudad	5,9
D	Av. Remigio Crespo	7,3

Las otras localizaciones pueden ser tomadas en consideración en el caso que en el futuro se decidiera la apertura de un nuevo punto de venta o como opción alternativa en el caso de que no se logre adquirir/ alquilar un espacio en el punto seleccionado.

**Análisis y Determinación del Tamaño Óptimo**

El tamaño óptimo de un proceso define su capacidad instalada y se debe ser definida en unidades de producción al año (Baca, 2001). Posterior a un análisis de tiempos y movimientos; revisión de la demanda potencial insatisfecha, disposición de equipos en el mercado y niveles de inversión requerida, se ha diseñado un tamaño óptimo de la planta que priorice tanto la productividad desde el punto de vista técnico como financiero en la elaboración del producto; de esta manera se tiene lo siguiente:

**Tabla 70.**

***Capacidad Instalada de Producción***

Maquinaria.	Diario.		Mensual		Anual	
	Unid. vasos x300 ml.	Litros.	Unid. vasos x300 ml.	Litros.	Unid. vasos x300 ml.	Litros.
Maquina 1	160	640	3.840	15.360	46.080	184.320
Maquina 2	160	640	3.840	15.360	46.080	184.320
Maquina 3	240	960	5.760	23.040	69.120	276.480
Maquina 4	480	1.920	11.520	46.080	138.240	552.960
Total CIP	1.040	4.160	24.960	99.840	299.520	1.198.080

El tamaño óptimo proyectado está compuesto por cuatro máquinas de última generación las cuales tienen una capacidad instalada de producción al 100% de su capacidad de 299.520 vasos de jugo de 300ml o de 1'198.080 litros de jugo al año.

El equipamiento requerido para cubrir la capacidad de producción estimada consiste en 2 licuadoras silenciosas industriales, 1 extractor de jugos a presión; 1 extractor automático de zumo de naranja, entre otros equipos todos industriales y de alta capacidad de procesamiento; la calidad del equipo permitirá generar un producto terminado en un máximo de 3 minutos garantizando un servicio oportuno y ágil; al tiempo que genera mayor productividad y se detallan a continuación:

**Tabla 71.**

***Detalle Equipo y Maquinaria requerida para el Proyecto***

#	Detalle equipo y maquinaria.	Q.
1	Licuadora para bar Blendtec Modelo S875C2901-B1G1D.	2
2	Exprimidor/ Extractor de Jugos Robot Coupe Modelo 180 Ultra.	1
3	Extractor de Naranjas Zummo No. De Modelo Z1.	1
4	Tanque de lavado.	1
5	Mesa de Trabajo.	1
6	Menaje de Cocina. (varios artículos)	1
7	Congelador	1
8	Balanza Industrial	1
<b><u>TOTAL EQUIPO Y MAQUINARIA.</u></b>		

De todos los equipos requeridos los que definen la capacidad instalada de producción son los siguientes:



**Tabla 72.****Máquina 1 - Licuadora para Bar Blendtec Modelo S875C2901-BIGID**

Producción vasos 220ml.	Total litros	Frecuencia	Detalle
20	80	20 uds/ hora.	Producción de un jugo cada 3 minutos.
160	640	8 horas diarias producción	Producción diaria.
960	3.840	6 días laborables a la semana.	Producción semanal.
3.840	15.360	4 semanas al mes.	Producción mensual.
46.080	184.320	producción anual	Producción Anual.



Fuente: Proforma Equindecá, Cuenca 2017.

Elaborado: MGSN.

**Tabla 73.****Máquina 2 - Licuadora para Bar Blendtec Modelo S875C2901-BIGID**

Producción vasos 220ml.	Total litros	Frecuencia	Detalle
20	80	20 uds/ hora.	Producción de un jugo cada 3 minutos.
160	640	8 horas diarias producción	Producción diaria.
960	3.840	6 días laborables a la semana.	Producción semanal.
3.840	15.360	4 semanas al mes.	Producción mensual.
46.080	184.320	producción anual	Producción Anual.



Fuente: Proforma Equindecá, Cuenca 2017.

Elaborado: MGSN.

**Tabla 74.****Máquina 3 - Exprimidor/ Extractor de Jugos Robot Coupe Modelo 180 Ultra**

Producción vasos 220ml.	Total litros	Frecuencia	Detalle
30	120	30 uds/ hora.	Producción de un jugo cada 2 minutos.
240	960	8 horas diarias producción	Producción diaria.
1.440	5.760	6 días laborables a la semana.	Producción semanal.
5.760	23.040	4 semanas al mes.	Producción mensual.
69.120	276.480	producción anual	Producción Anual.



Fuente: Proforma Equindecá, Cuenca 2017.

Elaborado: MGSN.

**Tabla 75.****Máquina 4 - Extractor de Naranjas Zummo No. De Modelo Z1.****MAQUINA 4: Extractor de Naranjas Zummo No. De Modelo Z1.**

Producción vasos 220ml.	Total litros	Frecuencia	Detalle
60	240	60 uds/ hora.	Producción de un jugo cada 1 minutos.
480	1.920	8 horas diarias producción	Producción diaria.
2.880	11.520	6 días laborables a la semana.	Producción semanal.
11.520	46.080	4 semanas al mes.	Producción mensual.
138.240	552.960	producción anual	Producción Anual.



Fuente: Proforma Equindecá, Cuenca 2017.

Elaborado: MGSN.

Todos los equipos son de origen italiano y con garantía de un año por defectos de fabricación; además el proveedor cuenta con departamento de

mantenimiento tanto correctivo como preventivo y suministro de repuestos en la ciudad de Cuenca.

Conocedores de que el proyecto inicialmente no podrá operar a un nivel aceptable de su capacidad de producción proyectada; se ha procedido a establecer un cronograma de adquisiciones en el cual se van priorizando la compra de los equipos más prioritarios para cubrir la demanda inicial; para posteriormente realizar las inversiones adicionales que se requerirán para alcanzar la capacidad de producción estimada.

**Tabla 76.**

***Cronograma de Adquisición de Activos Fijos***

#	DETALLE EQUIPO Y MAQUINARIA	Q	P UNIT	P TOTAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Lavadora para bar Blendtec Modelo S875C2901-B101D.	2	1.798,66	3.597,33			1.798,66									1.798,66
2	Espiradoras/ Extractor de Jugos Robot Coupe Modelo 180 Ultra.	1	1.833,06	1.833,06			1.833,06									
3	Extractor de Naranjas Zummo No. De Modelo Z1.	1	3.316,33	3.316,33												3.316,33
4	Tanque de lavado.	1	300,00	300,00		300,00										
5	Mesa de Trabajo.	1	400,00	400,00		400,00										
6	Menaje de Cocina. (varios artículos)	1	60,00	60,00			60,00									
7	Congelador	1	600,00	600,00		600,00										
8	Balanza Industrial	1	230,00	230,00			230,00									
TOTAL EQUIPO Y MAQUINARIA					10.336,72	0,00	1.300,00	3.921,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.115,00

Elaborado: MGRSN, 2017

**Análisis de la Disponibilidad y el Costo de los Suministros e Insumos**

En relación a los proveedores de suministros y materias primas se cuenta con algunas asociaciones de productores de orgánicos en la ciudad de Cuenca; siendo muy importante contar con el apoyo de dos proveedores certificados de orgánicos en la ciudad de Cuenca como son: FEPP CAMARY y La Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay.

Sobre los precios, aunque el producto orgánico certificado es mucho más costoso que el convencional es importante considerar que hay la posibilidad de firmar un acuerdo de abastecimiento con estas instituciones. A continuación, se detalla la lista de precios referencial de los productos más demandados (los precios son referenciales no obstante al firmar el acuerdo se puede negociar un precio especial considerando el mayor volumen de compra.

**Tabla 77.****Lista de Precios y Proporciones ( gramos y mililitros)**

#	TIPO	INGREDIENTE	COSTO UNIT. (1KG/ 1LT). CONVENCIO NAL	COSTO UNIT. (1KG/ 1LT). ORGANICO.	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO MEDIDA PARA JUGOS.
1	JUGO FRUTA	Agua de coco.	3,00	5,40	1.000	MILILITROS	0,0054
2	FRUTA	Aguacate.	1,88	3,38	1.000	GRAMOS	0,0034
3	VERDURA	Albahaca.	1,00	1,80	1.000	GRAMOS	0,0018
4	FRUTA	Almendraz o nueces tostadas.	15,00	27,00	1.000	GRAMOS	0,0270
5	VERDURA	Apio picado.	0,80	1,44	1.000	GRAMOS	0,0014
6	FRUTA	Arandanos azúles.	2,50	4,50	1.000	GRAMOS	0,0045
7	VERDURA	Cabeza de hinojo.	0,90	1,62	1.000	GRAMOS	0,0016
8	VERDURA	Col rizada en trozos (Kale).	0,12	0,22	1.000	GRAMOS	0,0002
9	VARIOS	Cubos de hielo.	2,00	3,60	1.000	GRAMOS	0,0036
10	VERDURA	Espinaca.	3,00	5,40	1.000	GRAMOS	0,0054
11	VARIOS	Extracto Vainilla.	3,50	6,30	1.000	MILILITROS	0,0063
12	FRUTA	Fresas.	1,83	3,29	1.000	GRAMOS	0,0033
13	FRUTA	Guineo sin cascara y cortado.	0,38	0,68	1.000	GRAMOS	0,0007
14	JUGO FRUTA	Jugo Natural de Naranja.	3,50	6,30	1.000	MILILITROS	0,0063
15	FRUTA	Naranja.	0,22	0,40	1.000	GRAMOS	0,0004
16	VARIOS	Leche de Soja/ Almendras.	1,50	2,70	1.000	MILILITROS	0,0027
17	FRUTA	Limón.	0,53	0,95	1.000	MILILITROS	0,0010
18	VARIOS	Linaza.	1,50	2,70	1.000	GRAMOS	0,0027
19	FRUTA	Manzana sin corazón en trozos.	1,40	2,52	1.000	GRAMOS	0,0025
20	FRUTA	Melon en cuadritos.	0,66	1,19	1.000	GRAMOS	0,0012
21	VARIOS	Menta.	2,50	4,50	1.000	GRAMOS	0,0045
22	VARIOS	Miel de Abeja.	20,00	36,00	1.000	GRAMOS	0,0360
23	FRUTA	Mora.	0,96	1,73	1.000	GRAMOS	0,0017
24	VERDURA	Pepino picado.	0,35	0,63	1.000	GRAMOS	0,0006
25	VARIOS	Pimienta al gusto.	1,50	2,70	1.000	GRAMOS	0,0027
26	VERDURA	Pimiento Rojo.	0,58	1,04	1.000	GRAMOS	0,0010
27	FRUTA	Piña.	0,30	0,54	1.000	GRAMOS	0,0005
28	FRUTA	Sandía.	0,73	1,31	1.000	GRAMOS	0,0013
29	VARIOS	Yogurt Natural.	5,00	9,00	1.000	MILILITROS	0,0090
30	FRUTA	Zanahorias.	0,22	0,40	1.000	GRAMOS	0,0004

Fuente: Reporte de Precios por Mercado en un determinado periodo de Tiempo, MAGAP 2019.

Es importante reconocer que los productos orgánicos van a tener un incremento en relación a los tradicionales.

### Identificación y Descripción del Proceso

Siendo esta una empresa orientada a la producción y comercialización de jugos de frutas y verduras de origen orgánico se han identificado como los más importantes al proceso de comercialización y al proceso de producción; siendo que estos son la parte medular del negocio son descritos a continuación.














**Tabla 78.**

***Descripción Proceso de Atención al Cliente (Comercialización)***

Modelo PAC	Operación	Tiempo de Operación	Capacidad de la máquina	Número de máquina	Frecuencia por día	Número de obreros	Tiempo total por día
	Inicio.						
Conquistar	Saludar y dar bienvenida a cliente.	20 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
Preguntar	Indagar sobre lo que desea.	20 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
Argumentar	Presentar producto.	30 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
	Presentar combos y ofertas.	10 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
Intentar Cerrar	Cliente decide compra.	30 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
	Ofrecer agrandar el pedido.	5 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
	Cliente decide compra.	10 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
	Cierre Efectivo.	10 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
Concretar	Resume la venta.	10 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Emite Factura.	10 segundos.	Hasta 100 clientes día.	1 Punto de Facturación.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
	Agradece e Invita.	5 segundos.		No máquina.	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
	Pasa Orden a Producción.	5 segundos.		Manual	de 40 a 80 clientes por día.	1 en atención al cliente.	
Seguimiento.	Se sirve a Cliente.	de 60 a 180 segundos.	Hasta 4160 litros de jugo diario (al 100%).	Depende del tipo de Producción.	de 40 a 80 clientes por día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	De 3 a 8 horas de trabajo (dependiendo de la demanda).
Fin							
Elaborado:	MGSN, 2017						

**Tabla 79.**

**Flujograma Proceso de Atención al Cliente (Comercialización)**

Modelo PAC	Operación	Flujograma	Simbología de diagrama de flujo
	Inicio.		
Conquistar	Saludar y dar bienvenida a cliente.		= Operación
Preguntar	Indagar sobre lo que desea.		 = Transporte
Argumentar	Presentar producto.		 = Demora
	Presentar combos y ofertas.		 = Almacenamiento
Intentar Cerrar	Cliente decide compra.		 = Inspección
	Ofrecer agrandar el pedido.		 = Operación combinada
	Cliente decide compra.		 = Flujo de proceso
	Cierre Efectivo.		
Concretar	Resume la venta.		
	Emite Factura.		
	Agradece e Invita.		
Seguimiento.	Pasa Orden a Producción.		
	Se sirve a Cliente.		
	Fin		

Elaborado: MGSN, 2017

**Tabla 80.**















***Descripción Proceso Producción***

Origen Proceso.	Operación	Tiempo de operación	Capacidad de la máquina	número de máquinas	Frecuencia por día	Número de obreros	Tiempo total por día
	Inicio.						
Previo Producción y Servicio.	Coloca Uniforme.	10 segundos.		Manual	Una vez al día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Cumple Normas Higiénicas.	5 segundos.		Manual	Una vez cada 30 minutos.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Revisa Materia Prima.	10 segundos.		Manual	Una vez cada 60 minutos.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
Atención al Cliente.	Prepara Mix & Place.	De 900 a 1200 segundos.		Manual	Una vez cada 60 minutos.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Ingresa Orden de Producción desde Facturación.	3 segundos.		Manual	de 40 a 80 clientes por día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Revisa Receta.	5 segundos.		Manual	Cada vez que se realice el servicio.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
Producción.	Selecciona Materia prima.	10 segundos.		Manual	Cada vez que se realice el servicio.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Selecciona Maquinaria.	5 segundos.		Manual	Cada vez que se realice el servicio.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Prepara Producto.	de 60 a 180 segundos.	Hasta 4160 4 litros de jugo diario (al orden del 100%).	Máquinas depende la del cliente.	de 40 a 80 clientes por día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
Atención al Cliente.	Sirve Producto.	5 segundos.	Hasta 1040 vsos de jugo X 220 ml diario (al 100%).	Manual	de 40 a 80 clientes por día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Revisa que se cumpla con la Normativa de Calidad.	3 segundos.		Manual	de 40 a 80 clientes por día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
	Entrega Producto a Cliente.	3 segundos.		Manual	de 40 a 80 clientes por día.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	
Post Producción.	Limpia área de trabajo y Equipos utilizados.	5 segundos.		Manual	Cada vez que se realice el servicio.	De 1 a 2 dependiendo de la demanda.	De 3 a 8 horas de trabajo (dependiendo de la demanda).
	Fin						

Elaborado: MGSN, 2017

**Tabla 81.**

***Flujograma Proceso de Producción***

Origen Proceso	Operación	Flujograma	Simbología de diagrama de flujo
	Inicio.		
	Coloca Uniforme.		= Operación
Previo Producción y Servicio.	Cumple Normas Higiene.		 = Transporte
	Revisa Materia Prima.		 = Demora
	Prepara Mix & Place.		 = Almacenamiento
Atención al Cliente.	Ingresar Orden de Producción desde Facturación.		 = Inspección
	Revisa Receta.		 = Operación combinada
	Selecciona Materia prima.		 = Flujo de proceso
Producción.	Selecciona Maquinaria.		
	Prepara Producto.		
	Sirve Producto.		
	Revisa que se cumpla con la Normativa de Calidad.		
Atención al Cliente.	Entrega Producto a Cliente.		
Post Producción.	Limpia área de trabajo y Equipos utilizados.		
	Fin		

Elaborado: MGSN, 2017

## **Organización Jurídica del Proyecto**

La empresa Frutalab, al ser una empresa pequeña del sector terciario, ha optado por la estructura legal de compañía en nombre colectivo; de acuerdo al Art. 36 de la Ley de Compañías (1999) una compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas para ejercer actividades comerciales bajo una misma razón social; para lo cual se sujetarán a lo dispuesto en los artículos 37, 38, 39, 40, 41 y 42 de la Ley de Compañías.

### **Capital**

Según el artículo 43 de la Ley de compañías “el capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.

Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito”.

“Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos” (H. CONGRESO NACIONAL, 1999)

### **Matricula de Comercio**

En base al artículo 22 del Código de Comercio determina (2014), toda persona que quiera ejercer el comercio con un capital mayor de mil sucres, se hará inscribir en el registro de matrícula de comercio, que para el efecto llevará el registrador de cada cantón; para lo cual deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Dirigir por escrito a uno de los jueces de lo civil la petición para que éste autorice la inscripción en el registro de la matrícula de comercio en la oficina de registro del cantón correspondiente;



- b) El usuario presentará al Registrador de la respectiva jurisdicción cantonal, el Oficio que autoriza la Matrícula de Comercio suscrito por el juez competente;
- c) Si los socios o accionistas fueren personas naturales o jurídicas extranjeras residentes en el Ecuador deberán presentar el RUC o el documento que emita el Servicio de Rentas Internas cuando se trate de aquellas personas naturales extranjeras residentes o no en Ecuador y sociedades extranjeras no domiciliadas en el país y que de acuerdo a la normativa tributaria vigente no tengan establecimiento permanente en Ecuador que, no estén enmarcados en los casos previstos en los numerales 1 y 3 de la Circular No. NAC-DGECCGC 12-00011; y,
- d) Dos ejemplares certificados del proceso judicial en el que se aprobó la matrícula de comercio.

### **Contenido del Escrito para Aprobación Judicial**

El escrito dirigido al juez, para que apruebe la matrícula de comercio contendrá:

- a) El giro que va a emprender;
- b) El lugar donde va a establecerse;
- c) El nombre o razón con la que ha de girar;
- d) El modelo de la firma que usará;
- e) Si intenta ejercer por mayor o menor la profesión mercantil; y,
- f) El capital que destina a ese comercio.

Si fuere una sociedad la que va a establecerse, se expresará en la matrícula el nombre de todos los socios solidarios; y si varios de ellos tuvieren derecho a

usar de la firma social, se acompañará el modelo de la firma de cada uno de ellos. Si fuere un sólo individuo, la firma que usará en sus actos de comercio.

Si el establecimiento estuviere administrado por un factor, deberá expresarse el nombre de éste, y acompañarse el modelo de su firma (Registro Oficial Suplemento 1202 del 20-Aug-1960, 2014).

### **Documentos Legales de la Empresa**

Toda persona sea esta natural o jurídica que desee emprender o realizar una actividad económica en el Ecuador debe someterse a las normativas legales tanto nacionales como locales; a continuación, se detallan las instituciones, tipo de permiso y requisitos que se deben seguir para poder ejercer una actividad económica en el cantón Cuenca.

### **Registro Único del Contribuyente – RUC.**

En cumplimiento al artículo 3 de la Ley de Registro Único de Contribuyentes (2016) - todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional tienen la obligación de registrar su actividad, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes; cuyos requisitos son:

- a) Formulario RUC 01-A, debidamente lleno y firmado por el Representante Legal, apoderado o liquidador designado, según corresponda.
- b) Identificación de la sociedad: Original y copia simple del Documento por medio del cual se otorga personalidad jurídica y el estatuto aprobado por el organismo de control respectivo.
- c) Documento que nombre al representante legal. Original y copia simple del nombramiento avalado por el organismo de creación y/o control ante el cual la organización se encuentra registrada.

- d) Forma de presentación. Original y copia simple
- e) Documento de Identificación del Representante Legal y documento de ubicación de la sociedad. Remitirse a la hoja de identificación correspondiente a requisitos generales para verificar la identificación del representante legal y la ubicación de la sociedad.

### **Permiso de Funcionamiento**

Es el documento emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) a todos los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria; a excepción de los servicios de salud. Para cumplir con este requisito se tiene que seguir el siguiente proceso:

Procedimiento de Obtención de Permisos de Funcionamiento:

- Ingresar al sistema informático de la ARCSA: [arcsa.gob.ec](http://arcsa.gob.ec), con el usuario y contraseña que se obtiene el momento de registrarse previamente (en caso de no contar con el usuario deberá registrarse).
- Una vez registrado, se podrá obtener el permiso de funcionamiento, en base a las siguientes instrucciones: IE-D.2.2-PF-01 Obtención Permiso de funcionamiento
- Llenar el formulario (adjuntar los requisitos de acuerdo a la actividad del establecimiento).
- Emitida la orden de pago, esta deberá ser impresa y después de 24 horas de haberse generado la orden de pago proceder a cancelar su valor.

### **Permiso Sanitario emitido por el ARCSA**

Los requisitos para la obtención del permiso sanitario por parte del ARCSA son (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017):

- Solicitud para permiso de funcionamiento.

- Planilla de Inspección.
- Copia RUC del establecimiento.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado tiene validez de 1 año desde su emisión).
- Copia de la Cedula certificado de votación del propietario.
- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

### **Patente Municipal**

La patente municipal grava a toda persona natural o jurídica que realice una actividad comercial en el cantón Cuenca. Para su obtención es necesario los siguientes requisitos (todo documento deberá ser original o copia).

Requisitos:

- Escritura de constitución de la compañía.
- Resolución de la superintendencia de Compañías.
- Cédula de identidad del representante legal.
- Papeleta de votación del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

### **Certificación del Cuerpo de Bomberos**

El permiso del cuerpo de bomberos es un documento que lo emite la institución previa la inspección del local en donde se va a realizar la actividad económica; en dicha inspección se verifica el cumplimiento de normativa técnica y legal de prevención de flagelos (Bomberos Cuenca, 2018).

Requisitos por primera vez:

- Copia del RUC O RISE.
- Copia del Registro Municipal Obligatorio actualizado

- Factura de la compra de un extintor de 10lb o el extintor físico.
- Copia del predio urbano o rural 2016 o 2017 donde se encuentra el local.
- Visto bueno de la inspección (realizada por el inspector asignado)

### Layout Counter Centro Comercial

Para la atención al cliente se ha diseñado una isla la cual se ubicará en puntos de venta como centros comerciales de la ciudad de Cuenca; En el diseño del layout de las instalaciones se puede apreciar gráficamente la distribución de las áreas de trabajo; así como la disposición de los equipos.

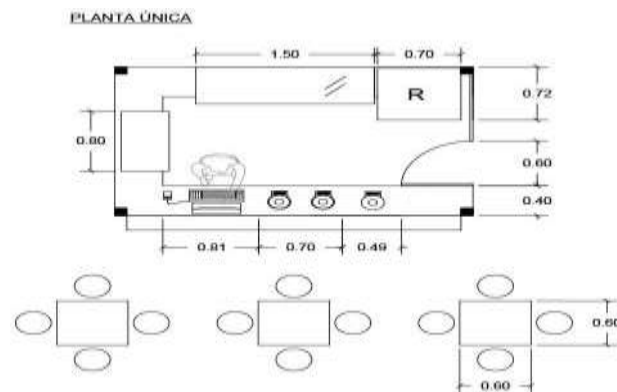


Figura 33. Layout Frutilab, Planta Única

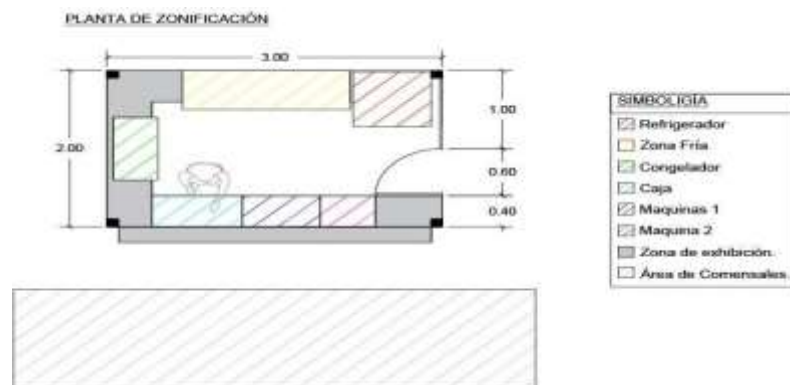


Figura 34. Layout Frutilab, Zonificación de Planta



**Figura 36. Diseño isla Frutilab para Centro Comercial**



**Figura 35. Diseño isla Frutilab para Centro Comercial, Imagen**

**Lateral.**

### **Evaluación Financiera**

La evaluación financiera del plan de negocios está orientado a determinar, proyectar y analizar el flujo de ingresos y gastos generados por la operación del proyecto de inversión; planificar la estructura de financiamiento, evaluar los costos financieros disponibles para financiar el proyecto. Cuando se trata de una actividad de producción como en el caso de FRUTALAB, una de las tareas

principales de parte financiera radica en la determinación de los elementos del costo y el cálculo del costo primo; lo que en otras palabras consiste en determinar el costo unitario de producción, el cual será la base de todas las proyecciones siguientes tales como: cálculo del margen de contribución, precio de venta, proyección de ingresos, gastos operacionales; etc.

Así mismo, en la sección de evaluación financiera se revisarán temas como: cálculo de la depreciaciones de los equipos de trabajo y activos fijos, amortizaciones de permisos y costos de adecuación; determinación del capital de trabajo requerido; plan operativo mensual, anual y proyectado, entre otros; todos estos elementos observados desde un enfoque netamente numérico, contable y financiero; lo que permitirá obtener el flujo de efectivo, estado de resultados y el balance general proyectados; herramientas que posterior a un proceso de análisis y evaluación permitirán determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto (Baca, 2001).

### **Plan de Inversión, Capital de Trabajo y Estructura de Capital**

La inversión requerida para el proyecto se ha estimado en un total de \$49.150,01; lo que permitirá adquirir los activos fijos tangibles e intangibles; así como el capital de trabajo requeridos para la puesta en marcha tal y como se detallan a continuación:

#### **Tabla 82.**

##### ***Plan de Inversión Detallado***

<b>#</b>	<b>RUBRO</b>	<b>MONTO</b>
1	EQUIPO Y MAQUINARIA.	10.336,72
2	MUEBLES DE OFICINA	920,00
3	EQUIPOS DE OFICINA	1.950,00
4	SISTEMAS Y REDES	3.600,00
5	VEHÍCULOS.	15.000,00
6	CONSTITUCIÓN Y ADECUACIÓN	14.000,00
7	CAPITAL DE TRABAJO	3.343,29
<b>TOTAL INVERSIÓN.</b>		<b>49.150,01</b>

Fuente: Plan de Producción, Plan Financiero.

El capital de trabajo requerido para iniciar la actividad del negocio y poder soportar la estructura de capital planificado durante los meses de arranque, procrastinando un nivel de ventas, en un escenario pesimista se estimó en \$3.343,29.

La estructura financiera para el proyecto es de un 40-60; es decir un aporte de capital por parte de los socios del 40% y un financiamiento a través de una institución bancaria pública o privada del 60% tal y como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 83.**

***Estructura de Capital del Proyecto***

<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>
Capital Propio.	40%	19.660,00
Capital Financiado	60%	29.490,01
<b>TOTAL FINACIAMIENTO.</b>	<b>100%</b>	<b>49.150,01</b>

Como una medida de precaución para la buena salud financiera de la empresa se espera que el nivel de endeudamiento no supere el 40% del patrimonio de la misma, de manera de poder salvaguardar los bienes, activos y nombre de la empresa.

**Plan de Financiamiento del Proyecto**

Tomando como referencia la estructura de capital propuesta en el presente proyecto es importante considerar el cálculo de la posible tabla de amortización del financiamiento requerido de una institución bancaria privada o pública.

**Tabla 84.**

***Datos Cálculo Financiamiento Bancario de la Inversión***

<b>Capital</b>	<b>\$ 29.490,01</b>	Banco
<b>Tasa</b>	<b>16%</b>	Anual
<b>Tiempo</b>	<b>5 Años</b>	



Para el cálculo de la tabla de amortización se ha utilizado la tasa de interés activa vigente a la fecha del cálculo según el BCE, obteniendo la siguiente tabla de amortización resumida:

**Tabla 85.**

*Tabla de Amortización de Préstamo (Resumida)*

<b>Dato.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Deuda</b>	29.490,01	25.201,88	20.227,66	14.457,56	7.764,25
<b>Pago</b>	9.006,52	9.006,52	9.006,52	9.006,52	9.006,52
<b>Interés</b>	4.718,40	4.032,30	3.236,43	2.313,21	1.242,28
<b>Capital</b>	4.288,12	4.974,22	5.770,10	6.693,32	7.764,25

Elaborado: MGNS. 2019

El número de periodos utilizados para el cálculo de la amortización del préstamo coincide con la el número de periodos del horizonte del proyecto.

### **Proyección de Ingresos, Costos y Gastos**

En relación a la proyección de las ventas generadas por el emprendimiento estas responden a una estimación de la demanda generando los siguientes flujos de ingresos:

**Tabla 86.**

*Proyección de Ingresos por Ventas*

#	CATEGORIA	PRODUCTO	PVP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.
1	Batido	Batido arandano azul	4,250	5.856	7.027	8.432	10.119	12.142
2	Batido	Batido diosa verde	2,250	3.875	4.650	5.580	6.696	8.035
3	Batido	Batido mounstro	3,000	9.394	11.273	13.527	16.233	19.479
4	Batido	Batido sol brillante	4,250	11.711	14.053	16.864	20.237	24.284
5	Batido	Batido poder rojo	4,250	8.783	10.540	12.648	15.178	18.213
6	Batido	Batido rejuvenecedor	2,000	4.822	5.787	6.944	8.333	9.999
7	Jugo	Jugo piel de verano	1,500	6.200	7.440	8.928	10.714	12.856
8	Jugo	Jugo antioxidante	1,500	3.100	3.720	4.464	5.357	6.428
9	Jugo	Jugo verde quema grasa	1,500	7.750	9.300	11.160	13.392	16.071
10	Jugo	Jugo alcalinizante	1,500	1.550	1.860	2.232	2.678	3.214
11	Jugo	Jugo naranja natural	2,000	17.222	20.667	24.800	29.760	35.712
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS.</b>				<b>80.264</b>	<b>96.317</b>	<b>115.580</b>	<b>138.697</b>	<b>166.436</b>

Fuente: Plan de Producción.

La estimación de las ventas se realizó en base a las unidades de vasos de jugo vendidos en presentación de 300 ml.

Por el lado de los costos variables generados del proceso de transformación de las materias primas a producto final donde se involucran los elementos del costo se tiene la siguiente proyección de costos variables.

**Tabla 87.**

*Proyección de Costos Directos de Fabricación*

#	CATEGORIA	PRODUCTO	COSTO UNIT.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.	UNID. VASOS X300cc.
1	Batido	Batido arandano azul	1,334	1.837	2.205	2.646	3.175	3.810
2	Batido	Batido diosa verde	0,648	1.117	1.340	1.608	1.930	2.316
3	Batido	Batido mounstro	0,879	2.753	3.303	3.964	4.756	5.708
4	Batido	Batido sol brillante	1,373	3.783	4.540	5.448	6.537	7.845
5	Batido	Batido poder rojo	1,373	2.837	3.405	4.086	4.903	5.884
6	Batido	Batido rejuvenecedor	0,658	1.587	1.905	2.286	2.743	3.292
7	Jugo	Jugo piel de verano	0,401	1.659	1.991	2.389	2.867	3.440
8	Jugo	Jugo antioxidante	0,440	908	1.090	1.308	1.570	1.884
9	Jugo	Jugo verde quema grasa	0,440	2.271	2.725	3.270	3.924	4.709
10	Jugo	Jugo alcalinizante	0,458	473	568	681	817	981
11	Jugo	Jugo naranja natural	0,683	5.885	7.062	8.475	10.170	12.204
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS FABRICACIÓN.</b>				<b>25.111</b>	<b>30.134</b>	<b>36.160</b>	<b>43.392</b>	<b>52.071</b>

Fuente: Plan de Producción.

Desde el punto de vista de los elementos del costo se tiene la siguiente distribución de los mismos:

**Tabla 88.**

*Acumulación del Costo de Producción por los Elementos del Costo*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>		<b>80.264,21</b>	<b>96.317,05</b>	<b>115.580,47</b>	<b>138.696,56</b>	<b>166.435,87</b>
<b>ELEMENTOS DEL COSTO.</b>						
COSTO MPD	75%	18.945,57	22.734,69	27.281,62	32.737,95	39.285,54
COSTO MOD	16%	3.920,13	4.704,16	5.644,99	6.773,98	8.128,78
COSTOS GF	9%	2.245,64	2.694,77	3.233,72	3.880,46	4.656,55
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>25.111,34</b>	<b>30.133,61</b>	<b>36.160,33</b>	<b>43.392,39</b>	<b>52.070,87</b>

Se puede observar que el proceso productivo tiene se apalanca en el costo de la materia prima en un 75% siendo la proporción de costo de mayor relevancia, seguido por el costo de la Mano de obra directamente relacionada con el proceso productivo (16%).

En relación al plan Operativo requerido para que la empresa genere los ingresos proyectados y cumpla con la naturaleza económica y social propuesta es el siguiente:

**Tabla 89.**

***Plan Operativo Detallado***

<b>PLAN OPERATIVO.</b>						
#	RUBRO	PERIODO DEPAGO	CANT	VALOR U.	VALOR M. (mes)	VALOR T. (año)
1	Arriendo Isla Centro Comercial.	Mensual	1	600,00	600,00	7.200,00
2	Servicios Básicos Luz.	Mensual	1	40,00	40,00	480,00
3	Servicios Básicos Agua.	Mensual	1	30,00	30,00	360,00
4	Plan Celular.	Mensual	2	35,00	70,00	840,00
5	Internet.	Mensual	2	24,00	48,00	576,00
6	Total Sueldos Administración.	Mensual	1	1.633,38	1.633,38	19.600,61
7	Total Sueldo Comercial.	Mensual	1	659,91	659,91	7.918,92
8	Mantenimiento Vehículo.	Mensual	1	100,00	100,00	1.200,00
9	Materiales y Suministros Varios.	Mensual	1	80,00	80,00	960,00
10	Caja Chica.	Mensual	1	50,00	50,00	600,00
11	Seguros.	Mensual	1	100,00	100,00	1.200,00
12	Servicios Prestados Contador.	Mensual	1	200,00	200,00	2.400,00
13	Gastos Publicidad. (0,01% Ventas)	Anual	1		0,00	0,00
14	Servicios Prestados Publicista.	Mensual	1	200,00	200,00	2.400,00
15	Gastos Marketing (promociones)	Mensual			0,00	0,00
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS.</b>					<b>3.811,29</b>	<b>45.735,53</b>

Fuente: Rol de pagos, Plan de Ventas.

Para facilitar el análisis se ha realizado una proyección del gasto operativo generado por la actividad del negocio con un horizonte de proyección de cinco años, en el cual se consolidan los gastos por año obteniendo la siguiente tabla:

**Tabla 90.****Proyección Gasto Operativo Anual**

PLAN OPERATIVO.			POYECCIÓN ANUAL GASTO OPERATIVO.				
#	RUBRO	PERIODO DE PAGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Arriendo Isla Centro Comercial.	Mensual	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
2	Servicios Básicos Luz.	Mensual	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
3	Servicios Básicos Agua.	Mensual	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
4	Plan Celular.	Mensual	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
5	Internet.	Mensual	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00
6	Total Sueldos Administración.	Mensual	19.600,61	19.600,61	19.600,61	19.600,61	19.600,61
7	Total Sueldo Comercial.	Mensual	7.918,92	7.918,92	7.918,92	7.918,92	7.918,92
8	Mantenimiento Vehículo.	Mensual	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
9	Materiales y Suministros Varios.	Mensual	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
10	Caja Chica.	Mensual	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
11	Seguros.	Mensual	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
12	Servicios Prestados Contador.	Mensual	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
13	Gastos Publicidad. (0,01% Ventas)	Anual	802,64	963,17	1.155,80	1.386,97	1.664,36
14	Servicios Prestados Publicista.	Mensual	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
15	Gastos Marketing (promociones)	Mensual	2.407,93	2.889,51	3.467,41	4.160,90	4.993,08
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS.</b>			<b>48.946,10</b>	<b>49.588,21</b>	<b>50.358,75</b>	<b>51.283,39</b>	<b>52.392,96</b>

Fuente: Rol de pagos, Plan de Ventas.

Según política establecida para el proyecto los Gastos de Publicidad corresponden a un presupuesto equivalente al 1% del valor de las ventas proyectadas; por el lado de los Gastos en Marketing, de arranque del proyecto se prevé un presupuesto de inversión en este rubro equivalente al 5% de las ventas con el propósito de generar el posicionamiento de marca y participación de mercado esperados.

Los Sueldos de Producción no se consideran en los gastos operacionales debido a que están directamente relacionados con el proceso productivo siendo parte del Costo Variable.

De manera separada se ha procedido a generar la tabla de depreciación y amortización de las inversiones del proyecto; así como una proyección anual de dichos valores.

**Tabla 91.***Cálculo Depreciaciones*

#	RUBRO	MONTO ANUAL
1	EQUIPO Y MAQUINARIA.	1.860,61
2	MUEBLES DE OFICINA	165,60
3	EQUIPOS DE OFICINA	585,00
4	SISTEMAS Y REDES	1.080,00
5	VEHÍCULOS.	2.700,00
<b>TOTAL INVERIÓN.</b>		<b>6.391,21</b>

Fuente: Plan de Inversiones.

**Tabla 92.***Cálculo Amortizaciones*

#	RUBRO	MONTO ANUAL
1	CONSTITUCIÓN Y ADECUACIÓN	2.520,00
2	CAPITAL DE TRABAJO	668,66
<b>TOTAL INVERIÓN.</b>		<b>3.188,66</b>

Fuente: Plan de Inversiones.

**Tabla 93.***Valor de Salvamento*

Valor de Salvamento	4.580,67
---------------------	----------

**Tabla 94.***Proyección de Depreciación y Amortización Anual*

#	RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Total Depreciación	6.391,21	6.391,21	6.391,21	5.311,21	5.311,21
	Total Amortización	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66
	<b>TOTAL INVERIÓN.</b>	<b>9.579,87</b>	<b>9.579,87</b>	<b>9.579,87</b>	<b>8.499,87</b>	<b>8.499,87</b>

Fuente: Plan de Inversiones.

El método de depreciación utilizado es el de Depreciación directa; solamente se deduce del valor de los activos el 10% de valor residual establecido como política del proyecto.

## Flujo de Efectivo, Proyección Estado de Resultados y Estado de Situación

### Financiera

A continuación, se ha formulado el flujo de efectivo considerando tanto los ingresos provenientes de las ventas a los cuales se les llama Total Beneficio; la inversión inicial y los costos totalizados (fijos y variables); a estos rubros se los ha proyectado en temporalidad anual permitiendo establecer una proyección del flujo de efectivo del proyecto; ahora para un análisis más profundo se han formulado dos flujos de efectivo, uno con financiamiento y otro sin financiamiento.

**Tabla 95.**

#### *Flujo de Efectivo del Proyectado (con financiamiento)*

NOMENCLATURA.	TAXES.	AÑO.					
		Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
INVERSIÓN		-49.150,01					
PRESTAMO		29.490,01					
VALORSALVAMENTO.							4.580,67
TOTAL BENEFICIO			80.264,21	96.317,05	115.580,47	138.696,56	166.435,87
TOTAL COSTO			-88.355,70	-93.333,99	-99.335,37	-105.488,86	-114.205,98
Costo Variable			-25.111,34	-30.133,61	-36.160,33	-43.392,39	-52.070,87
Costo Fijo			-48.946,10	-49.588,21	-50.358,75	-51.283,39	-52.392,96
Gastos Financieros.			-4.718,40	-4.032,30	-3.236,43	-2.313,21	-1.242,28
Depreciación.			-6.391,21	-6.391,21	-6.391,21	-5.311,21	-5.311,21
Amortización.			-3.188,66	-3.188,66	-3.188,66	-3.188,66	-3.188,66
<b>Utilidad antes taxes.</b>			<b>-8.091,49</b>	<b>2.983,07</b>	<b>16.245,10</b>	<b>33.207,70</b>	<b>56.810,56</b>
Utilidad Trabajadores.	15%			447,46	2.436,76	4.981,15	8.521,58
Taxes.	22%			557,83	3.037,83	6.209,84	10.623,57
<b>Utilidad despues taxes.</b>			<b>-8.091,49</b>	<b>1.977,77</b>	<b>10.770,50</b>	<b>22.016,70</b>	<b>37.665,40</b>
Pago de Capital			-4.288,12	-4.974,22	-5.770,10	-6.693,32	-7.764,25
Depreciación.			6.391,21	6.391,21	6.391,21	5.311,21	5.311,21
Amortización.			3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66
<b>Flujo Neto Efectivo (FNE)</b>		<b>-19.660,00</b>	<b>-2.799,75</b>	<b>6.583,42</b>	<b>14.580,27</b>	<b>23.823,26</b>	<b>38.401,02</b>

Fuente: Plan Inversión, Plan Operativo, Presupuesto Ventas, Costos, Financiamiento.

**Tabla 96.****Flujo de Efectivo Proyectado (sin financiamiento)**

NOMENCLATURA.	TAXES.	AÑO.					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN		-49.150,01					
PRESTAMO							
VALOR SALVAMENTO.							4.580,67
<b>TOTAL BENEFICIO</b>			<b>80.264,21</b>	<b>96.317,05</b>	<b>115.580,47</b>	<b>138.696,56</b>	<b>166.435,87</b>
<b>TOTAL COSTO</b>			<b>-83.637,30</b>	<b>-89.301,69</b>	<b>-96.098,94</b>	<b>-103.175,65</b>	<b>-112.963,70</b>
Costo Variable.			-25.111,34	-30.133,61	-36.160,33	-43.392,39	-52.070,87
Costo Fijo.			-48.946,10	-49.588,21	-50.358,75	-51.283,39	-52.392,96
Gastos Financieros.							
Depreciación.			-6.391,21	-6.391,21	-6.391,21	-5.311,21	-5.311,21
Amortización.			-3.188,66	-3.188,66	-3.188,66	-3.188,66	-3.188,66
<b>Utilidad antes taxes.</b>			<b>-3.373,09</b>	<b>7.015,37</b>	<b>19.481,52</b>	<b>35.520,91</b>	<b>58.052,84</b>
Utilidad Trabajadores.	15%			1.052,31	2.922,23	5.328,14	8.707,93
Taxes.	22%			1.311,87	3.643,04	6.642,41	10.855,88
<b>Utilidad despues taxes.</b>			<b>-3.373,09</b>	<b>4.651,19</b>	<b>12.916,25</b>	<b>23.550,36</b>	<b>38.489,03</b>
Pago de Capital							
Depreciación.			6.391,21	6.391,21	6.391,21	5.311,21	5.311,21
Amortización.			3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66
<b>Flujo Neto Efectivo (FNE)</b>		<b>-49.150,01</b>	<b>6.206,78</b>	<b>14.231,06</b>	<b>22.496,12</b>	<b>32.050,23</b>	<b>46.988,90</b>

Fuente: Plan Inversión, Plan Operativo, Presupuesto Ventas, Costos, Financiamiento.

El flujo de efectivo sin financiamiento tiene el propósito de facilitar la evaluación económica y permitir observar el comportamiento económico del proyecto en el caso de que la estructura de financiamiento fuera solamente propia; es decir con aporte de los socios y sin la necesidad de incurrir en costos de financiamiento externos.

Para la proyección de las demás etapas del proyecto e incluso para la evaluación del mismo se deberá considerar la estructura de financiamiento propuesta en este capítulo es decir que el 40% será financiado por capital de los socios y el 60% por capital particular a los socios.

### **Evaluación Económica y Financiera**

Para proceder con la evaluación económica y financiera del proyecto como primer paso tenemos el cálculo de la tasa de descuento para lo cual se ha procedió a calcular el costo promedio ponderado de capital o conocido como WACC (Weighted Average Cost of Capital), es decir el costo promedio ponderado del

capital, que es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión desde el punto de vista económico; así como la tasa de rendimiento requerido o conocido también como costo de capital de acciones comunes  $K_s$  la cual utilizaremos para evaluación financiera del proyecto (Informa D&B S.A.U. (S.M.E.), 2017).

### **Cálculo del Costo Promedio de Capital WACC.**

Para determinar esta tasa se utilizó la siguiente fórmula:

#### **Ecuación 4.**

#### ***Fórmula WACC (Costo promedio de Capital)***

$$\text{FORMULA: } \quad \text{WACC} = K_e \frac{E}{E+D} + K_d \frac{D}{E+D} (1-T)$$

Los datos para la aplicación de la fórmula son los siguientes:

#### **Tabla 97.**

#### ***Datos para Cálculo de WACC***

Ks: Coste de los Fondos Propios ( $K_e = K_s$ )	9,76%
Kd: Coste de la Deuda Financiera.	16%
E: Fondos Propios.	19.669,41
D: Deuda Financiera.	29.504,12
T: Tasa impositiva.	22%
WACC = $WACC = K_e \frac{E}{E+D} + K_d \frac{D}{E+D} (1-T)$	11,39%

Mediante la aplicación de la fórmula se pudo determinar que el costo promedio de capital requerido para este proyecto de inversión es de 11,39%; tasa que será utilizada para la evaluación económica del proyecto; es decir considerar los flujos de efectivo generados por la actividad económica del negocio sin considerar el financiamiento de terceros.

### **Cálculo Rendimiento Requerido $K_s$ .**

Para determinar esta tasa se utilizó la siguiente fórmula:



## Ecuación 5.

**Fórmula Ks (Rendimiento Requerido o Costo de Capital de las acciones comunes).**

$$\text{FORMULA: } K_s = R_f + (b \cdot (K_m - R_f))$$

Los datos para la aplicación de la fórmula son los siguientes:

### Tabla 98.

#### *Datos y Cálculo de Tasa Ks (Rendimiento Requerido)*

Rf = Tasa libre de riesgo.	10,75%	Rendimiento bonos Ecuador.
Rm= Rentabilidad esperada del mercado	5,65%	Riesgo país Ecuador.
b = Factor Beta (Riesgo de mercado de un activo)	0,194028	Factor Beta Industria Ecuador 2010.

Ks: Coste de los Fondos Propios (Ke).	9,76%	$K_s = R_f + (b \cdot (K_m - R_f))$
---------------------------------------	-------	-------------------------------------

**b=** El factor de riesgo beta utilizado en el cálculo se obtuvo de la estimación de la Bolsa de Valores de Quito sobre las empresas industriales del Ecuador para el periodo 2010-2011 (Pastuña, 2010).

**Rf** = Para la tasa libre de riesgo se utilizó como referencia la tasa de los Bonos Soberanos 2022 emitidos por el Estado Ecuatoriano en el año 2016 por 2000 millones de dólares a una tasa de rendimiento del 10,75% con vencimiento a marzo del 2022 (Diario El Comercio., 2016).

**Rm=** Para establecer la rentabilidad esperada del mercado se tomó como referencia la cifra de riesgo país del Ecuador que para octubre 26 del 2017 está en 565 puntos según fuente del BCE (BCE, 2017).

### **Evaluación Económica y Financiera del Proyecto**

Una vez obtenidas las respectivas tasas de descuento del proyecto se procede con la evaluación económica y financiera del proyecto. Desde el punto de vista económico se considera para la evaluación la tasa WACC; esto permite observar la capacidad económica de la empresa para generar los flujos necesarios exigidos en la inversión sin financiamiento externo a los socios.

**Tabla 99.****Flujo Neto de Efectivo – Evaluación Económica Privada del Proyecto**

WACC =	11,39%
--------	--------

NOMENCLATURA.	TAXES.	AÑO.						
		Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
INVERSIÓN		-49.150,01						
PRESTAMO								
VALOR SALVAMENTO.							4.580,67	
<b>TOTAL BENEFICIO</b>			80.264,21	96.317,05	115.580,47	138.696,56	166.435,87	
<b>TOTAL COSTO</b>			-83.637,30	-89.301,69	-96.098,94	-103.175,65	-112.963,70	
<b>Utilidad antes taxes.</b>			-3.373,09	7.015,37	19.481,52	35.520,91	58.052,84	
Utilidad Trabajadores.	15%			1.052,31	2.922,23	5.328,14	8.707,93	
Taxes.	22%			1.311,87	3.643,04	6.642,41	10.855,88	
<b>Utilidad despues taxes.</b>			-3.373,09	4.651,19	12.916,25	23.550,36	38.489,03	
Pago de Capital								
Depreciación.			6.391,21	6.391,21	6.391,21	5.311,21	5.311,21	
Amortización.			3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	
<b>Flujo Neto Efectivo (FNE)</b>			-49.150,01	6.206,78	14.231,06	22.496,12	32.050,23	46.988,90

Fuente: Plan Inversión, Plan Operativo, Presupuesto Ventas, Costos, Financiamiento.

<b>VAN</b>	32.381,79
<b>TIR</b>	28,55%
<b>IVAN</b>	0,66

Según la estimación del valor actual neto generado por la inversión en el proyecto a una tasa de descuento del 11,39% (Costo promedio de capital) se puede determinar que el proyecto es capaz de generar un flujo positivo de \$32.381,79; así mismo se puede decir que por cada dólar invertido por los socios o accionistas, el proyecto tiene la capacidad de generar \$0,66 de ganancia; esto permite determinar que desde el punto de vista económico el proyecto es viable.

**Tabla 100.****Flujo Neto de Efectivo – Evaluación Financiera del Proyecto**

Ks	9,76%
----	-------

NOMENCLATURA.	TAXES.	AÑO.					
		Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
INVERSIÓN		-49.150,01					
PRESTAMO		29.490,01					
VALOR SALVAMENTO.							4.580,67
<b>TOTAL BENEFICIO</b>			<b>80.264,21</b>	<b>96.317,05</b>	<b>115.580,47</b>	<b>138.696,56</b>	<b>166.435,87</b>
<b>TOTAL COSTO</b>			<b>-88.355,70</b>	<b>-93.333,99</b>	<b>-99.335,37</b>	<b>-105.488,86</b>	<b>-114.205,98</b>
<b>Utilidad antes taxes.</b>			<b>-8.091,49</b>	<b>2.983,07</b>	<b>16.245,10</b>	<b>33.207,70</b>	<b>56.810,56</b>
Utilidad Trabajadores.	15%			447,46	2.436,76	4.981,15	8.521,58
Taxes.	22%			557,83	3.037,83	6.209,84	10.623,57
<b>Utilidad despues taxes.</b>			<b>-8.091,49</b>	<b>1.977,77</b>	<b>10.770,50</b>	<b>22.016,70</b>	<b>37.665,40</b>
Pago de Capital			-4.288,12	-4.974,22	-5.770,10	-6.693,32	-7.764,25
Depreciación.			6.391,21	6.391,21	6.391,21	5.311,21	5.311,21
Amortización.			3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66
<b>Flujo Neto Efectivo (FNE)</b>		<b>-19.660,00</b>	<b>-2.799,75</b>	<b>6.583,42</b>	<b>14.580,27</b>	<b>23.823,26</b>	<b>38.401,02</b>

Fuente: Plan Inversión, Plan Operativo, Presupuesto Ventas, Costos, Financiamiento.

<b>VAN</b>	34.799,54
<b>TIR</b>	40,62%
<b>IVAN</b>	1,77

Desde el punto de vista financiero, es decir incluyendo en la evaluación el aporte de capital por parte de un financiamiento bancario y aplicando la tasa de descuento Ks (rendimiento requerido) se puede observar que el proyecto sigue siendo viable generando incluso un mayor valor actual neto de la inversión de \$34.799,54; así mismo se puede decir que por cada dólar invertido en el proyecto con financiamiento, éste genera \$1,77 de ganancia, lo que en otras palabras quiere decir que el proyecto es capaz de pagar el financiamiento con su operación.

### Estados Financieros y de Resultados Proforma

Los estados financieros proforma del proyecto corresponden a los siguientes en primera instancia al Estado o Balance de Pérdidas y Ganancias; y por otro lado al Estado de Situación Financiera los dos se presentan proyectados para un horizonte de cinco años.

**Tabla 101.*****Cálculo Margen de Contribución***

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>		<b>80.264,21</b>	<b>96.317,05</b>	<b>115.580,47</b>	<b>138.696,56</b>	<b>166.435,87</b>
<b>ELEMENTOS DEL COSTO.</b>						
Costo MPD	75%	18.945,57	22.734,69	27.281,62	32.737,95	39.285,54
Costo MOD	16%	3.920,13	4.704,16	5.644,99	6.773,98	8.128,78
Costos GF	9%	2.245,64	2.694,77	3.233,72	3.880,46	4.656,55
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>25.111,34</b>	<b>30.133,61</b>	<b>36.160,33</b>	<b>43.392,39</b>	<b>52.070,87</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.</b>		<b>55.152,87</b>	<b>66.183,45</b>	<b>79.420,14</b>	<b>95.304,16</b>	<b>114.365,00</b>

**Tabla 102.*****Estado de Resultados Proforma***

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.</b>		<b>55.152,87</b>	<b>66.183,45</b>	<b>79.420,14</b>	<b>95.304,16</b>	<b>114.365,00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>60.406,16</b>	<b>61.252,79</b>	<b>62.241,30</b>	<b>62.315,68</b>	<b>63.664,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS.</b>		<b>36.956,47</b>	<b>36.956,47</b>	<b>36.956,47</b>	<b>35.876,47</b>	<b>35.876,47</b>
Servicios Básicos Luz.		480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Servicios Básicos Agua.		360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Internet.		576,00	576,00	576,00	576,00	576,00
Total Sueldos Administración.		19.600,61	19.600,61	19.600,61	19.600,61	19.600,61
Mantenimiento Vehículo.		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Materiales y Suministros Varios.		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Caja Chica.		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Seguros.		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios Prestados Contador.		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Depreciación		6.391,21	6.391,21	6.391,21	5.311,21	5.311,21
Amortización.		3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66
<b>GASTOS VENTAS.</b>		<b>19.161,56</b>	<b>19.322,09</b>	<b>19.514,73</b>	<b>19.745,89</b>	<b>20.023,28</b>
Arriendo Isla Centro Comercial.		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Plan Celular.		840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Total Sueldo Comercial.		7.918,92	7.918,92	7.918,92	7.918,92	7.918,92
Gastos Publicidad. (0,01% Ventas)		802,64	963,17	1.155,80	1.386,97	1.664,36
Servicios Prestados Publicista.		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>GASTOS FINANCIEROS.</b>		<b>4.288,12</b>	<b>4.974,22</b>	<b>5.770,10</b>	<b>6.693,32</b>	<b>7.764,25</b>
Gastos Financieros		4.288,12	4.974,22	5.770,10	6.693,32	7.764,25
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>-5.253,29</b>	<b>4.930,66</b>	<b>17.178,84</b>	<b>32.988,49</b>	<b>50.701,00</b>
Intereses Ganados.						
Intereses Pagados.		4.718,40	4.032,30	3.236,43	2.313,21	1.242,28
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS.</b>		<b>-9.971,69</b>	<b>898,36</b>	<b>13.942,41</b>	<b>30.675,28</b>	<b>49.458,72</b>
Participación Trabajado	15%	0,00	134,75	2.091,36	4.601,29	7.418,81
Impuesto a la Renta.	22%	0,00	167,99	2.607,23	5.736,28	9.248,78
<b>UTILIDAD NETA EJERCICIO.</b>		<b>-9.971,69</b>	<b>595,61</b>	<b>9.243,82</b>	<b>20.337,71</b>	<b>32.791,13</b>

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>VENTAS</b>		<b>80.264,21</b>	<b>96.317,05</b>	<b>115.580,47</b>	<b>138.696,56</b>	<b>166.435,87</b>
<b>ELEMENTOS DEL COSTO.</b>						
Costo MPD	75%	18.945,57	22.734,69	27.281,62	32.737,95	39.285,54
Costo MOD	16%	3.920,13	4.704,16	5.644,99	6.773,98	8.128,78
Costos GF	9%	2.245,64	2.694,77	3.233,72	3.880,46	4.656,55
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>25.111,34</b>	<b>30.133,61</b>	<b>36.160,33</b>	<b>43.392,39</b>	<b>52.070,87</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.</b>		<b>55.152,87</b>	<b>66.183,45</b>	<b>79.420,14</b>	<b>95.304,16</b>	<b>114.365,00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>60.406,16</b>	<b>61.252,79</b>	<b>62.241,30</b>	<b>62.315,68</b>	<b>63.664,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS.</b>		<b>36.956,47</b>	<b>36.956,47</b>	<b>36.956,47</b>	<b>35.876,47</b>	<b>35.876,47</b>
Servicios Básicos Luz.		480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Servicios Básicos Agua.		360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Internet.		576,00	576,00	576,00	576,00	576,00
Total Sueldos Administración.		19.600,61	19.600,61	19.600,61	19.600,61	19.600,61
Mantenimiento Vehículo.		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Materiales y Suministros Varios.		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Caja Chica.		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Seguros.		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios Prestados Contador.		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Depreciación		6.391,21	6.391,21	6.391,21	5.311,21	5.311,21
Amortización.		3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66	3.188,66
<b>GASTOS VENTAS.</b>		<b>19.161,56</b>	<b>19.322,09</b>	<b>19.514,73</b>	<b>19.745,89</b>	<b>20.023,28</b>
Arriendo Isla Centro Comercial.		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Plan Celular.		840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Total Sueldo Comercial.		7.918,92	7.918,92	7.918,92	7.918,92	7.918,92
Gastos Publicidad. (0,01% Ventas)		802,64	963,17	1.155,80	1.386,97	1.664,36
Servicios Prestados Publicista.		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>GASTOS FINANCIEROS.</b>		<b>4.288,12</b>	<b>4.974,22</b>	<b>5.770,10</b>	<b>6.693,32</b>	<b>7.764,25</b>
Gastos Financieros		4.288,12	4.974,22	5.770,10	6.693,32	7.764,25
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>-5.253,29</b>	<b>4.930,66</b>	<b>17.178,84</b>	<b>32.988,49</b>	<b>50.701,00</b>
Intereses Ganados.						
Intereses Pagados.		4.718,40	4.032,30	3.236,43	2.313,21	1.242,28
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS.</b>		<b>-9.971,69</b>	<b>898,36</b>	<b>13.942,41</b>	<b>30.675,28</b>	<b>49.458,72</b>
Participación Trabajado	15%	0,00	134,75	2.091,36	4.601,29	7.418,81
Impuesto a la Renta.	22%	0,00	167,99	2.607,23	5.736,28	9.248,78
<b>UTILIDAD NETA EJERCICIO.</b>		<b>-9.971,69</b>	<b>595,61</b>	<b>9.243,82</b>	<b>20.337,71</b>	<b>32.791,13</b>

Fuente: Flujo efectivo proyectado con financiamiento, Ventas y Costos Presupuestados, 2019

Respecto a la estructura financiera proforma del proyecto se presenta el siguiente resumen para un horizonte de 5 años:

**Tabla 103.**

**Estado Situación Financiera Proforma – Total Activos**

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>CORRIENTE.</b>		<b>4.731,96</b>	<b>9.716,80</b>	<b>9.716,80</b>	<b>11.343,29</b>	<b>15.343,29</b>
Caja		3.343,29	3.343,29	3.343,29	3.343,29	3.343,29
Bancos		1.388,66	6.373,50	6.373,50	8.000,00	12.000,00
<b>INVERSIONES</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>24.669,06</b>	<b>46.245,30</b>	<b>68.535,62</b>
Inversiones.				24.669,06	46.245,30	68.535,62
<b>EXIGIBLE</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Ctas X Cobrar.						
<b>REALIZABLE</b>		<b>1.557,17</b>	<b>1.868,60</b>	<b>2.242,33</b>	<b>2.690,79</b>	<b>3.228,95</b>
Inventarios.		1.557,17	1.868,60	2.242,33	2.690,79	3.228,95
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>25.415,51</b>	<b>19.024,30</b>	<b>12.633,09</b>	<b>7.906,88</b>	<b>3.180,67</b>
Vehículos.		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
- Deprec. Acum. Vehículos.		-2.700,00	-5.400,00	-8.100,00	-10.800,00	-13.500,00
Equipos y Maquinaria		10.336,72	10.336,72	10.336,72	10.336,72	10.336,72
- Deprec. Acum. Equip. Y Maqui.		-1.860,61	-3.721,22	-5.581,83	-7.442,44	-9.303,05
Muebles de Oficina.		920,00	920,00	920,00	920,00	920,00
- Deprec. Acum. Muebles Oficina.		-165,60	-331,20	-496,80	-662,40	-828,00
Equipos de Oficina.		1.950,00	1.950,00	1.950,00	195,00	195,00
- Deprec. Acum. Equip. Oficina.		-585,00	-1.170,00	-1.755,00		
Sistemas y Redes.		3.600,00	3.600,00	3.600,00	360,00	360,00
- Deprec. Acum. Equip. Sistemas y R		-1.080,00	-2.160,00	-3.240,00		
<b>OTROS ACTIVOS.</b>		<b>11.480,00</b>	<b>8.960,00</b>	<b>6.440,00</b>	<b>3.920,00</b>	<b>1.400,00</b>
Constitución y Adecuación.		14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
- Amortización constitución y Adecu		-2.520,00	-5.040,00	-7.560,00	-10.080,00	-12.600,00
<b>TOTAL ACTIVOS.</b>		<b>43.184,64</b>	<b>39.569,70</b>	<b>55.701,27</b>	<b>72.106,27</b>	<b>91.688,53</b>

Fuente: Flujo efectivo proyectado con financiamiento, Estado de Perdidas y Ganancias proforma.

**Tabla 104.**

**Estado Situación Financiera Proforma – Total Pasivos + Patrimonio**

Pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>TOTAL PASIVO.</b>		<b>33.496,32</b>	<b>29.285,78</b>	<b>26.201,84</b>	<b>22.864,73</b>	<b>18.899,69</b>
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>		<b>3.613,11</b>	<b>3.747,87</b>	<b>5.704,48</b>	<b>8.214,41</b>	<b>11.031,92</b>
Utilidades X Pagar Trabajad		0,00	134,75	2.091,36	4.601,29	7.418,81
Nomina X Pagar		3.613,11	3.613,11	3.613,11	3.613,11	3.613,11
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		<b>29.883,21</b>	<b>25.537,91</b>	<b>20.497,36</b>	<b>14.650,33</b>	<b>7.867,77</b>
Prestamo Banco X Pagar		29.490,01	25.201,88	20.227,66	14.457,56	7.764,25
Intereses por Pagar		393,20	336,03	269,70	192,77	103,52
<b>PATRIMONIO</b>		<b>9.688,32</b>	<b>10.283,93</b>	<b>29.499,43</b>	<b>49.241,53</b>	<b>72.788,84</b>
Capital Social		19.660,00	19.660,00	19.660,00	19.660,00	19.660,00
Resultados Ejercicios anteriores			-9.971,69	595,61	9.243,82	20.337,71
Resultados del Ejercicio		-9.971,69	595,61	9.243,82	20.337,71	32.791,13
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO.</b>		<b>43.184,64</b>	<b>39.569,70</b>	<b>55.701,27</b>	<b>72.106,27</b>	<b>91.688,53</b>

Fuente: Flujo efectivo proyectado con financiamiento, Estado de Perdidas y Ganancias proforma.

## Indicadores Financieros

Considerando que la planificación financiera es uno de los pasos clave para garantizar el éxito de una empresa permitiendo detectar los puntos fuertes y débiles de un negocio se ha procedido a calcular las razones financieras en el siguiente resumen:

**Tabla 105.**

### *Razones de Liquidez*

#	RAZONER DE LIQUIDEZ	FORMULACIÓN.	RAZONES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	INDICE DESOLVENCIA	ACTIVO TOTAL / PASIVO TOTAL	1,29	1,35	2,13	3,15	4,85
2	LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVOS CORRIENTES / PASIVOS CORRIENTES	1,31	2,59	1,70	1,38	1,39
3	LIQUIDEZ ACIDA	(ACTIVO CORRIENTE-CRÉDITOS-BIENES DE CAMBIO) / PASIVO CORRIENTE					
4	ENDEUDAMIENTO	(PASIVO / ACTIVO TOTAL)X100	77,57	74,01	47,04	31,71	20,61
5	RECURSOS PROPIOS	(PATRIMONIO NETO / ACTIVO TOTAL)X100	22,43	25,99	52,96	68,29	79,39
6	INMOVILIZACION DEL ACTIVO	ACTIVO NO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	0,85	0,71	0,34	0,16	0,05
7	FINANCIACION ACTIVO CORRIENTE	NO PATRIMONIO NETO / ACTIVO NO CORRIENTE	0,26	0,37	1,55	4,16	15,89
8	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES	1.119	5.969	4.012	3.129	4.311
9	CAPITAL NO OPERATIVO	ACTIVO NO CORRIENTE - PASIVO NO CORRIENTE					
10	COSTO DE FINANCIAMIENTO	GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
11	CALIDAD DE LA DEUDA	PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL	0,11	0,13	0,22	0,36	0,58

Fuente: Estados Financieros proyectados.

**Tabla 106.**

### *Razones de Rotación*

#	ROTACION	FORMULACIÓN.	RAZONES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	ROTACION TOTAL DEL ACTIVO	VENTAS / TOTAL ACTIVOS	2	2	2	2	2
2	DE PATRIMONIO NETO	VENTAS / PATRIMONIO NETO PROMEDIO	8	9	4	3	2
3	DE CAPITALES PERMANENTES	VENTAS / (PATRIMONIO NETO + DEUDAS LARGO PLAZO) PROMEDIO	2	3	2	2	2

Fuente: Estados Financieros proyectados.

**Tabla 107.**

### *Razones de Inventario*

#	RAZONES DE INVENTARIO	FORMULACIÓN.	RAZONES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
a	INVENTARIO PROMEDIO	(INVENTARIO INI + INVENTARIO FIN) / 2		1.713	2.055	2.467	2.960
b	ROTACION DE INVENTARIO	COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS / INVENTARIO PROMEDIO	16,13	16,13	16,13	16,13	16,13
c	EDAD PROMEDIO DEL INVENTARIO	365 / ROTACION DEL INVENTARIO	23	23	23	23	23

Fuente: Estados Financieros proyectados.

**Tabla 108.****Razones de apalancamiento**

#	RAZONES DE APALANCAMIENTO.	FORMULACIÓN.	RAZONES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	VECES EL INTERÉS GANADO	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS / GASTOS X INTERESES	-2	0	4	13	40
2	RAZÓN DE DEUDA A PATRIMONIO	TOTAL DE OBLIGACIONES / PATRIMONIO DE ACCIONISTAS	3,46	2,85	0,89	0,46	0,26

Fuente: Estados Financieros Proyectados.

**Tabla 109.****Razones de Rentabilidad**

#	RAZONES DE RENTABILIDAD.	FORMULACIÓN.	RAZONES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	MARGEN BRUTO (MB)	UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS	68,71%	68,71%	68,71%	68,71%	68,71%
2	BENEFICIO NETO SOBRE VENTAS (RBV)	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	-12,42%	0,62%	8,00%	14,66%	19,70%
3	RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRIBUTOS / ACTIVO PROMEDIO	-12,16%	12,46%	30,84%	45,75%	55,30%
4	RENTABILIDAD DEL CAPITAL	UTILIDAD ANTES DE TRIBUTOS / CAPITAL PROMEDIO	-102,92%	8,74%	47,26%	62,30%	67,95%
5	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO (ROE)	UTILIDAD ANTES DE TRIBUTOS / PATRIMONIO NETO	-54,22%	47,95%	58,23%	66,99%	69,65%
6	EFEECTO PALANCA	ROE / ROA	4,46	3,85	1,89	1,46	1,26
7	PUNTO DE EQUILIBRIO	COSTO FIJO / (1-(COSTO VARIABLE / VENTAS))	87.909	89.141	90.580	90.688	92.650

Fuente: Estados Financieros Proyectados.

**Tabla 110.****Razones de Rendimiento**

#	RAZONES DE RENDIMIENTO	FORMULACIÓN.	RAZONES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	MARGEN SOBRE VENTAS	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS / VENTAS	-12,42%	0,93%	12,06%	22,12%	29,72%
2	ESFUERZO DE ADMINISTRACION	GASTOS ADMINISTRATIVOS / VENTAS	46,04%	38,37%	31,97%	25,87%	21,56%
3	ESFUERZO DE COMERCIALIZACION	GASTOS DE COMERCIALIZACION / VENTAS	23,87%	20,06%	16,88%	14,24%	12,03%
4	MARGEN SOBRE COSTO	BENEFICIO / COSTO DE VENTAS	-12,42%	0,62%	8,00%	14,66%	19,70%
5	CONTRIBUCION MARGINAL	(VENTAS - COSTOS VARIABLES) / VENTAS	68,71%	68,71%	68,71%	68,71%	68,71%

Fuente: Estados Financieros Proyectados.

**Tabla 111.****Razones de Retorno sobre la Inversión**

#	RETORNO SOBRE LA INVERSION	FORMULACIÓN.	RAZONES				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
a	RETORNO EN EL TOTAL DE ACTIVOS	Utilidad neta + Gastos de Intereses (Neto de impuestos) / TOTAL ACTIVOS	-23,09%	1,51%	16,60%	28,21%	35,76%
b	PATRIMONIO PROMEDIO DE LOS ACCIONISTAS	(PATRIMONIO INI + PATRIMONIO FIN)/2		9.986	19.892	39.370	61.015
c	RETORNO DE PATRIMONIO DE LOS PROPIETARIOS	Utilidad neta / Patrimonio Promedio de los Accionistas		5,96%	46,47%	51,66%	53,74%

Fuente: Estados Financieros Proyectados.

**Conclusiones**

Entre las principales conclusiones del presente trabajo se puede destacar la predisposición hacia el consumo de bienes y servicios saludables que les permita



mejorar su calidad de vida, demostrando una predisposición a la demanda de jugos de frutas y verduras 100% naturales del 65% según resultados del estudio de mercado aplicado en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca.

En base al estudio de mercado, análisis de la demanda y oferta actual se puede concluir que existe una demanda potencial insatisfecha de **176'387.101** litros de jugos de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca; demanda que según la estimación en cinco años podría llegar a estar en 190 millones de litros.

Así mismo se puede concluir, que el mercado objetivo para el presente proyecto son hombres y mujeres, de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto; con edades comprendidas entre 21 y 49 años; preferiblemente con estudios superiores y de postgrado, que realizan alguna actividad física con cierta frecuencia y tienen una consciencia del cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, el estudio permite observar que entre los principales atributos diferenciadores están que los insumos utilizados para la elaboración de los jugos naturales son frutas y verduras de origen orgánico o agroecológico, es decir, que son cultivados sin utilizar elementos agroquímicos dañinos para la salud del ser humano; y, al mismo tiempo socialmente responsable con el medio ambiente.

Desde el punto de vista financiero, se determina que la implementación de un punto de venta de jugos de frutas y verduras de origen orgánico en la ciudad de Cuenca es viable técnica y económicamente; para lo cual se requiere una inversión inicial de \$ 49.150,01; lo cual en un horizonte proyectado de cinco años a una tasa de descuento del 11,39% (costo promedio de capital) permite generar un VAN de \$32.381,79; en otras palabras se puede establecer que por cada dólar de inversión, el proyecto está en capacidad de generar \$0,66 dólares de ganancia.

Finalmente se puede determinar el cumplimiento del objetivo propuesto con esta investigación el cual era diseñar un plan de negocios para la implementación de un punto de venta de extractos de pulpa de frutas y verduras orgánicas en la ciudad de Cuenca a través de los resultados que proyecten un estudio de mercado; el mismo que se ha cumplido y está contenido en el presente documento.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que previo a la puesta en marcha de este proyecto en la ciudad de Cuenca, se realice un nuevo sondeo de mercado con el propósito de actualizar la información de manera complementaria, permitiendo tener una mejor visión del mercado actual y potencial.

Así mismo, se debería evaluar generar un nuevo análisis PESTEL, con el objeto de actualizar el análisis del entorno de los negocios en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca; adicionalmente, revisar la matriz EFE y EFI; cálculos de las tasas WACC y Ks; revisar la normativa legal vigente tanto a nivel nacional como local; los cuales tendrán repercusión en lo establecido en la evaluación económica y financiera del proyecto.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, C. (2017). *\$ 375 es el nuevo salario básico unificado que regirá desde 2017*. El telégrafo. Guayaquil: El telégrafo.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (junio de 2017). Instructivo Externo Obtención del Permiso de Funcionamiento. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Aguilar, A., & Orrantia, E. (2011). *Metodología de la Investigación, Nuevos desafíos* (Segunda Edición ed.). Madrid, España: McGraw-Hill .
- Andrade Ortiz, D., & Flores, M. (2008). *Consumo de Productos Orgánicos/ Agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. VECO - Ecuador. Quito.: El Chasqui Ediciones. .
- Ayala Zaldaña, A. M. (2011). *Plan de Negocios para la Elaboración de Jugos Naturales a Base de Futas y Hortalizas*. Santiago de Chile.
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones-FOMIN. (2011). *R.S.E. La Responsabilidad Social de la Empresa en Latinoamérica*. Washington, D.C. 20577: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara Editores.
- Bank, S. &. (2013). *El Manual del Emprendedor, La guía paso a paso para crear una gran empresa* (1ra. Edición ed.). (G. Planeta, Ed.) Barcelona, España: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- BCE. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 02 de 11 de 2017, de Información Económica - Riesgo País:  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

- Bomberos Cuenca. (2018). *Bomberos Cuenca* © 2018 Todos los derechos reservados. Recuperado el 02 de 05 de 2019, de <http://www.bomberos.gob.ec/site/permisos-para-locales-comerciales/>
- Borello, A. (2000). *Plan de Negocios, de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Santa Fé de Bogotá, Colombia DC.: McGraw-Hill Interamericana.
- Borello, A. (2010). *Plan de Negocios, de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Santa Fé de Bogotá, Colombia DC.: McGraw-Hill Interamericana.
- Bravo Santillan, M., Lambretón Torresz, V., & Márquez Gonzales, H. (2007). *Introducción a las Finanzas* (Primera Edición ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) Mexico D.F.: Pearson Education.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2016). *Proyecciones de Crecimiento Económico para Ecuador 2017*. Guayaquil: CCG.
- Cañón Prieto, F., Ramírez Barco, A., & Campo Misas, R. (2006). *Frutoterapia Médica, Los jugos nutraceuticos y sus beneficios*. Bogotá D.C., Colombia: Panamericana Formas e impresos S.A.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* (Tercera Edición ed., Vols. Módulo 404 Red de Psicología online – [www.galeon.com/pcazau](http://www.galeon.com/pcazau)). Buenos Aires.
- Centro de Investigación, Documentación, Educación, Asesoramiento y Servicios - IDEAS. (2007). *¿Cómo elaborar mi plan de negocios?* (M. R. Ubillús, Ed.) Cajamarca, Perú: Miguel Rentería Ubillús, Centro IDEAS.
- CFN. (2017). *Ficha Sectorial - Sector Manufacturero, Alimentos Preparados y Bebidas*. Quito: Corporación Financiera Nacional.

Comision Economica para America Latina y el Caribe (Cepal). (2018). *Economía del Ecuador crecerá 0,9% en el 2019 según Cepal*. Santiago de Chile: Cepal.

Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). *Articulos de la Constitución del Ecuador*. Quito: Asamblea Constituyente.

Contreras, E. (2017). Evaluación social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para latinoamérica. *Invi*, 25-69.

Dailey, R. (2014). *Comportamiento organizacional*. Santa Fé, Mexico : Escuela de Negocios de Edimburgo.

De la Vega Garcia-Pastor, I. (28 de Septiembre de 2004). El Plan de Negocio, herramienta indispensable. *Instituto de Empresa, Business School*, 17-72.

Dirección de Innovación y Calidad - DICA Inventa. (Diciembre de 2011). *Direccion de Innovación y Calidad*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2017, de Nuevas tecnologías en el sector de zumos y néctares: <http://innovacion.gob.sv/inventa/noticias/1180-nuevas-tecnologias-en-el-sector-de-zumos-y-nectares.html>

El Universo. (13 de septiembre de 2018). *Eluniverso.com*. Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/09/13/nota/6950837/deficit-fiscal-9967-millones-hasta-agosto>

El Universo. (6 de Septiembre de 2018). *www.eluniverso.com*. Recuperado el 03 de Febrero de 2019, de Ecuador tendrá este 2018 diez años seguidos de déficit fiscal: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/09/06/nota/6940046/ecuador-tendra-este-2018-diez-anos-seguidos-deficit>

- Fierro, M. (2013). *Ventajas del investigador* (Segunda edición ed.). México, México: Pearson.
- Fundación Pro Humana. (2006). *Manual de Responsabilidad Social Empresarial para PYMES*. Confederación de la Producción y del Comercio, Santiago.
- García-Vélez, D. (2018 de Diciembre de 2018). *Informe Economía Ecuador Diciembre 2018*. Recuperado el 29 de 01 de 2019, de Red Econolatin: [www.econolatin.com](http://www.econolatin.com)
- Garzozzi, M. M. (2014). *Planes de Negocios para emprendedores*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn) <http://www.proyectolatin.org/>. LATIn.
- Gevara, M., & Hernandez, P. (2008). *Protocolos de la investigación* (Tercera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ecoe.
- Giacometti, A. (2018). Ley de emprendimiento e innovacion: una apuesta a la reactivacion económica. *Revista Percápita*, 4.
- H. CONGRESO NACIONAL. (1999). *Codificación de la Ley de Compañías, Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999*. Quito: Registro Oficial .
- H. CONGRESO NACIONAL, Registro Oficial Suplemento 398 de 12-ago.-2004. (2016). *LEY DEL RGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES, RUC*. Quito: Registro Oficial.
- Herrera Vallejo, D. C. (2016). *Propuesta de Diseño de Plan de Negocios para la Comercialización de Extractos de Frutas Orgánicas en la Isla Del Centro Comercial Condado Shopping de Quito en el año 2016*. Quito.

- Hilarión Mdariaga, J. E. (2014). *Emprendimiento e Innovación, diseña y planea tu negocio* (1ra. Edición. ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hinojosa, J. (2014). *El proceso de la Investigación* (Segunda Edición ed.). Madrid, España: Letra Viva.
- Hinojosa, J. (2017). *El arte de hacer una tesis* (Primera edición ed.). (S/E, Ed.) Lima, Perú.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- INEC. (2017). *Inflación mensual - junio 2017*. Quito: Dirección de Estadísticas Económicas.
- INEC. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2018 - ENEMDU*. Quito: INEC.
- INEC. (2019). *Inflación mensual - oct 2018*. Quito: Dirección de Estadísticas Económicas.
- INEN. (2008). *NORMA TECNICA ECUATORIA NTE INEN 2 337:2008*. Quito: INEN.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. *Faciculo Provincial Azuay*. (I. ECUADOR, Ed.) Quito, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2017*. Quito: INEC.
- Kinncar, T. &. (1991). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. México: McGraw-Hill - Interamericana.

- Kotler, P., & Armstrog, G. (2007). *Marketing, versión para latinoamérica* (Decimo Primera Edición. ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México D.F., México: McGraw-Hill.
- Liderazgoymercadeo.com. (s.f.). *Estrategia*. Recuperado el 27 de 11 de 2017, de Liderazgoymercadeo.com: <http://www.liderazgoymercadeo.com>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (V Edición ed.). México: Pearson.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2017). *Informe de Desarrollo Social 2007-2017*. Quito.: Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.
- Ministerio de ambiente. (2004). *Ley de gestión ambiental, codificación 19*. Quito: Ministerio de ambiente.
- Ministerio de Ambiente. (2017). *Certificación Ecuatoriana ambiental Punto Verde*. Quito: ICEA- Ecuador.
- Ministerio de Finanzas. (2018). *Remuneración y empleo*. Quito: Ministerio de Finanzas.
- Ministerio de Salud Pública & Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *ENSANUT-ECU 2011-2013*. Quito.
- Ministerio de Salud y Protección Social, MINSALUD. (2015). *ABECE, Promoción del Consumo de Frutas y Verduras*. Ministerio de Salud y Protección Social, Subdirección de Enfermedades No Transmisibles, Grupo Modos, Condiciones y Estilos de Vida Saludable. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Montián, G. N., & Balaban, D. M. (2014). Consumo de Frutas y Hortalizas en la Actualidad. *AGROMENSAJES*, Pág. 30-32.



- OMS & FAO. (2005). *Un marco para la promoción de frutas y verduras a nivel nacional*. Phillipines: Paprika-annecy.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *Estrategia Mundial Sobre Régimen Alimentario, Actividad, Física y Salud*. Ginebra.
- Organización Mundial de la Salud. (2007). *Más sano, más justo, más seguro: la travesía de la salud mundial 2007-2017 (Healter, fairer, safer: the global healt journey 2007-2017)*. Organización Mundial de la Salud. Ginebra: OMS.
- Organización Mundial de la Salud OMS. (2002). *Informe Sobre la Salud en el Mundo 2002*. Ginebra: Sadag - 5000.
- Ospina Peralta, P. (2017). *La Tormenta Imperfecta*. Quito: Comité Ecuménico de Proyectos.
- Pimienta, J. (2009). *Metoologia de la investigación: Competencias, aprendizaje* (Segunda edición ed.). México, México: Pearson.
- Pinson, L. (2003). *Anatomía de un Plan de Negocio, una guia gradual para comenzar inteligentemente, levantar el negocio y asegurar el futuro de su compañía* (5ta. Edición ed.). (L. Ramirez, Ed.) Tustin, California, EE.UU.: OM.IM.
- Pinson, L. (2009). *Anatomía de un Plan de Negocio, una guia gradual para comenzar inteligentemente, levantar el negocio y asegurar el futuro de su compañía* (5ta. Edición ed.). (L. Ramirez, Ed.) Tustin, California, EE.UU.: OM.IM.
- Plan nacional de desarrollo, toda una vida. (2017). *Plan nacional de desarrollo, toda una vida*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.

- Registro Oficial Suplemento 1202 del 20-Aug-1960. (2014). *Código de Comercio*.  
Quito: Registro Oficial.
- Rios Gual, J. (2006). El entorno empresarial y la estrategia . *Management & Empresa*, Páginas 1 - 8.
- Rivas, P. (2018). *Los 10 temas economicos que marcarán al Ecuador en el 2018*.  
El Comercio. Guayaquil: Diario El Comercio.
- Rivero, D. (2009). *Metodología de la Investigación* (Primera edición ed.).  
México, México: Pearson.
- Sapag Chain, N. &. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (L. Solano Arevalo, Ed.) Bogota D.C., Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Schumpeter, J. (1997). *Teoria del desenvolvimiento económico* (Segunda edición ed.). México, México: Pearson.
- Stanton, W., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1996). *Fundamentos del Marketing* (6ta. Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill Inc. U.S.A.
- The Nielsen Company (US) LLC. (2017). *Nielsen Food Revolution Latinoamérica*. Recuperado el 31 de julio de 2018, de [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com):  
<http://www.nielsen.com/ec/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (Decimooctava Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Varela, R., & Bedoya, O. (2016). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basados en competencias. *Estudios gerenciales*, 22(100), 21-47.

Vidales Aznar, M. C. (2010). *Zumoterapia* (1ra. Edición ed.). Barcelona, España: Scyla Editores, S. A.

VISTAZO. (01 de Enero de 2019). *www.vistazo.com*. Recuperado el 03 de Febrero de 2019, de Ecuador Inicia 2019 con incertidumbre económica y política: <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>

Webster L., A. (2000). *Estadística aplicada a los Negocios y la Economía* (Tercera Edición ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Weinberguer, K. (2009). *Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (Primera Edición ed.). (A. A. Eduardo Lastra, Ed.) Lima, Perú: Nathan Associates Inc.

## Apendice

### Encuesta de mercado.

Número de Encuesta:

Buenos días/ tardes/ noches,  
La siguiente encuesta busca conocer el consumo de jugos de frutas naturales en la ciudad de Cuenca; le agradeceríamos llenar esta encuesta; gracias por su valiosa colaboración.

#### 1. DATOS PERSONALES.

1.1 GÉNERO Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

1.2 EDAD: 20-25 \_\_\_\_\_

26-35 \_\_\_\_\_

36-45 \_\_\_\_\_

> 45 \_\_\_\_\_

#### 2. ESTILO DE VIDA (Coloque una X o visto en la opción tomada).

2.1 Práctica algún deporte o realiza una actividad física con relativa frecuencia?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2.3 Tiene hijos.

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2.4 Vive Solo \_\_\_\_\_

Familiares \_\_\_\_\_

#### 3. SITUACIÓN ACTUAL (Coloque una X o visto en la opción tomada).

3.1 Consume habitualmente jugos de frutas 100% naturales?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3.2 Si usted pudiera adquirir una bebida a base de frutas y verduras que le permita mantener una buena salud, lo consumiría?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3.3 Con qué tipo de bebida acompaña frecuentemente sus alimentos?

Jugos Naturales. \_\_\_\_\_

Gaseosas. \_\_\_\_\_

Agua. \_\_\_\_\_

Café. \_\_\_\_\_

Batidos. \_\_\_\_\_

Otros. \_\_\_\_\_

3.4 Si estuviera a su alcance, con qué frecuencia consumiría jugos naturales de frutas y/o verduras?

Diariamente. \_\_\_\_\_

Dos veces a la semana \_\_\_\_\_

Tres veces a la semana \_\_\_\_\_

Semanalmente. \_\_\_\_\_

Mensualmente. \_\_\_\_\_

3.5. De los siguientes sitios, donde prefiere consumir jugos naturales?

Centros Naturistas. \_\_\_\_\_

Puesto de Frutas. \_\_\_\_\_

Jugueterías. \_\_\_\_\_

Restaurantes. \_\_\_\_\_

Cafeterías. \_\_\_\_\_

Mercados. \_\_\_\_\_

Otros. \_\_\_\_\_

**3.6 De los siguientes, cuál es su principal motivador para consumir jugos de frutas naturales?**

- Por salud. \_\_\_\_\_  
 Para saciar la sed. \_\_\_\_\_  
 Por que le gusta. \_\_\_\_\_  
 Por Status. \_\_\_\_\_

**3.7 De cual de las siguientes frutas prefiere un jugo o batido?**

- Coco \_\_\_\_\_  
 Frutilla \_\_\_\_\_  
 Guanabana \_\_\_\_\_  
 Guayaba \_\_\_\_\_  
 Jugo de caña \_\_\_\_\_  
 Kiwi \_\_\_\_\_  
 Mandarina \_\_\_\_\_  
 Mango \_\_\_\_\_  
 Maracuya \_\_\_\_\_  
 Mora \_\_\_\_\_  
 Naranja \_\_\_\_\_  
 Papaya \_\_\_\_\_  
 Pera \_\_\_\_\_  
 Piña \_\_\_\_\_  
 Pitajaya \_\_\_\_\_  
 Sandía \_\_\_\_\_  
 Tamarindo \_\_\_\_\_

**3.8 Ante la decisión de comprar un jugo natural cual de los siguientes aspectos es más importante para ud?**

- Precio \_\_\_\_\_  
 Valor Nutricional \_\_\_\_\_  
 Sabor \_\_\_\_\_  
 Cantidad \_\_\_\_\_  
 Empaque \_\_\_\_\_

**3.9 El momento de comprar un jugo natural, sabiendo que el lugar donde se vende cumple con sus mayores expectativas, que precio estaría dispuesto a pagar?**

- \$ 2,50 \_\_\_\_\_  
 De \$2,60 a \$3,00 \_\_\_\_\_  
 Más de \$4,00 \_\_\_\_\_

**3.10 Cree que seria adecuado que en los centros comerciales de la ciudad se ofrezcan jugos de frutas 100% naturales?**

- SI \_\_\_\_\_  
 NO \_\_\_\_\_

**3.11 Podría recomendar el mejor lugar en la ciudad de Cuenca dónde se pueda consumir jugos de frutas 100% naturales?**

- SI \_\_\_\_\_  
 NO \_\_\_\_\_  
 Cual? \_\_\_\_\_

**3.12 Sobre el lugar que recomendó, en una escala de 1 al 5 que tan satisfecho esta en los siguientes aspectos, cosiderando que 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho".**

ATRIBUTOS.	Nada Satisfecho.			Muy Satisfecho.	
	1	2	3	4	5
Precios de los productos y servicios.					
El servicio ofrecido.					
La calidad y variedad de los Productos.					
La ubicación del local.					
Las instalaciones en las cuales se ofrece el servicio.					

**3.13 En resumen indique que calificación le diera al local recomendado, cosiderando que 1 es "Malo" y 5 es "Excelente".**

ATRIBUTOS.	Malo. Excelente.				
	1	2	3	4	5
Nivel Satisfacción.					

**3.14 De existir en un centro comercial un local donde se ofrezcan jugos de frutas y verduras 100% naturales, consideraría compra en este lugar las bebidas para acompañar sus comidas?**

- SI \_\_\_\_\_  
 NO \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Marcos Guillermo Solano Narvárez, con C.C: # 0102597713 autor del trabajo de titulación: *Plan de Negocios para la elaboración de Jugos Naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de septiembre del 2019

f. \_\_\_\_\_

Marcos Guillermo Solano  
Narvárez.

C.C: 0102597713



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<b>Plan de Negocios para la elaboración de Jugos Naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Solano Narváez, Marcos Guillermo.		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Idrovo, Christian. Mgs. Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11-septiembre-2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	169
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	NEGOCIOS- EMPRENDIMIENTO		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Oferta, demanda, producto, mercado, inversión, proyección. Supply, demand, product, market, investment, projection.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La tendencia mundial por alcanzar una vida más saludable, propician la demanda de nuevos bienes y servicios; así la necesidad de consumir mayor cantidad de vitaminas y minerales; reducir los azúcares y grasas saturadas tiene un efecto directo en las opciones de alimentación de la población; es de esta manera que las frutas y verduras cumplen un papel muy importante al proveer de manera saludable los nutrientes necesarios para alcanzar dichos objetivos de bienestar y salud. Precisamente como respuesta a esta necesidad se presenta un Plan de Negocios para la preparación de jugos naturales a base de frutas y verduras en la ciudad de Cuenca, para lo cual previamente se parte de un estudio de mercado enfocado en la población urbana, cuyas edades oscilan entre 20 y 49 años, en el cantón Cuenca, provincia del Azuay. Dicho estudio permite observar que el 99% de los encuestados relacionan el consumo de jugos de frutas y verduras naturales con una mejor calidad nutricional y de salud; así mismo la existencia de una predisposición al consumo de dichos alimentos por parte del 65% de la población de las zonas urbanas del cantón.</p> <p>Por otro lado, se utilizó como referencia algunos estudios previos sobre el consumo de jugos de frutas y verduras ejecutados tanto a nivel nacional como en el extranjero; investigaciones tales como la trabajada conjuntamente por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en el 2005, en el cual se establecen metas como: promover el consumo individual de frutas y verduras a un mínimo de 400 gramos; entre muchas otras con el propósito de mejorar la salud mundial.</p> <p>En consecuencia el presente trabajo presenta la estructura mediante la cual se puede implementar un negocio de venta de jugos de frutas y verduras 100% puras en las zonas urbanas de la ciudad de Cuenca determinando la estructura administrativa, operativa, financiera, técnica y de mercado más adecuada para su puesta en marcha; es así que se puede determinar una inversión inicial de \$49.150,01 para un horizonte de proyección de 5 años; inversión que sometido a una tasa de descuento (Ks) del 9,76% permite concluir que por cada dólar invertido en el proyecto con financiamiento, se puede generar \$1,77 de ganancia, lo que en otras palabras quiere decir que el proyecto es capaz de pagar el financiamiento con su operación, siendo una empresa viable.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-7-4090940 / 098-3890932	<b>E-mail:</b> mgsnventas@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			