



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES:

**FIGUEROA CORONEL, NOELIA ALEJANDRA
PLAZA CORONEL, JOSE LUIS**

TEMA

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCION Y
COMERCIALIZACION DE JUGOS FROZEN EN EL SECTOR
NORTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

TUTOR:

ING. LÓPEZ MONCAYO, EDGAR ROBERTO MGS.

**Guayaquil, Ecuador
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Noelia Alejandra Figueroa Coronel y José Luis Plaza Coronel, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial,

TUTOR (A)

Ing. Edgar Roberto López Moncayo, Mgs.

REVISOR(ES)

Econ. Danny Xavier, Arévalo Avecillas Mgs.

Psic. Alex Miguel, Tapia Ubillús, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.

Guayaquil, a los Trece Días del mes de Agosto del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Noelia Alejandra Figueroa Coronel** y **José Luis Plaza Coronel**.

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Estudio De Factibilidad Para La Producción Y Comercialización De Jugos Frozen En El Sector Norte De La Ciudad De Guayaquil** previa a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial** ha sido desarrollado 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los Trece Días del mes de Agosto del año 2013

LOS AUTORES

NOELIA ALEJANDRA FIGUEROA CORONEL

JOSE LUIS PLAZA CORONEL



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Noelia Alejandra Figueroa Coronel** y **José Luis Plaza Coronel**.

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio De Factibilidad Para La Producción Y Comercialización De Jugos Frozen En El Sector Norte De La Ciudad De Guayaquil** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los Trece Días del mes de Agosto del año 2013

LOS AUTORES

NOELIA ALEJANDRA FIGUEROA CORONEL

JOSE LUIS PLAZA CORONEL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el regalo de la vida, a la Virgen Auxiliadora por mantenerme bajo su manto.

Agradezco a mis padres, a mi papito Luis Guillermo Figueroa Quinteros que me cuida desde el cielo, a mi mami Francisca de los Ángeles Coronel Pluas y a mis hermanos Marlon y Karina por el infinito amor que me hacen sentir todos los días.

Agradezco a la UCSG porque durante estos años me ha aportado con conocimientos para ser una profesional competitiva.

Agradezco a mi compañero de tesis Pepito por su empeño y dedicación en realizar esta tesis y a su familia por su apoyo.

Agradezco a mi tutor de tesis, El Ing. Edgar López, mis amigos de la universidad, a mis compañeros de trabajo, a mi grupo Monsters, Baldomeras, Bromance y a todos quienes nos aportaron con ideas y nos ayudaron a culminar con éxito esta tesis.

NOELIA ALEJANDRA FIGUEROA CORONEL

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza y determinación para concluir mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres, José Luis Plaza Pulgarin y Alexandra Coronel Montero, por el sacrificio realizado por brindarme la mejor educación, por su paciencia, apoyo y amor incondicional durante esta etapa de mi vida, a mi Hermana Karolina Plaza por su paciencia y comprensión durante este proyecto.

Agradezco a la UCSG por brindarme los conocimientos que hoy en día me permiten ser un profesional de la más alta estirpe.

Agradezco a mi compañera de tesis, Noe, por ser una excelente amiga y un buen complemento para la elaboración de esta tesis.

Agradezco a mi tutor de tesis, El Ing. Edgar López, por su apoyo y guía durante el proyecto.

Agradezco a mis amigos de la universidad, a mi grupo Los Malos Amigos, a Los Charritos y a todos quienes formaron parte de este proyecto dándonos ideas para afrontar exitosamente esta tesis.

JOSE LUIS PLAZA CORONEL

DEDICATORIA

Dedico con mucho cariño la presente tesis a mi familia, especialmente a mi mami, Francisca de los Ángeles Coronel Pluas por su entrega y esfuerzo que inspiran mi vida, a mi papi Luis Guillermo Figueroa Quinteros y mis hermanos Marlon y Karina por el ejemplo que siempre me brindan.

NOELIA ALEJANDRA FIGUEROA CORONEL

DEDICATORIA

A Dios, por darme el regalo de vivir y permitirme cumplir mis metas y sueños.

A mi Madre Alexandra Coronel por enseñarme que con esfuerzo y constancia todo se puede lograr, por su amor incondicional y soporte.

A mi Padre José Plaza P. por el sacrificio realizado para darme la mejor educación posible y por sus conocimientos enriquecedores.

A mis abuelos, Tíos y Primos, por su atención y preocupación durante toda mi vida.

A mi querida hermana, por su preocupación, consejos y apoyo en todo lo que le he pedido.

A mis amigos, por ser incondicionales y motivarme siempre.

JOSE LUIS PLAZA CORONEL

DECLARACIÓN

Nosotros, Noelia Alejandra Figueroa Coronel Y José Luis Plaza Coronel declaramos ser los autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

LOS AUTORES

NOELIA ALEJANDRA FIGUEROA CORONEL

JOSE LUIS PLAZA CORONEL

AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

LOS AUTORES

NOELIA ALEJANDRA FIGUEROA CORONEL

JOSE LUIS PLAZA CORONEL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Edgar Roberto López Moncayo, Mgs.
GUIA O TUTOR

Psic. Alex Miguel Tapia Ubillus, Mag.
PROFESOR REVISOR #1

Econ. Danny Xavier Arévalo Avecillas, Mag.
PROFESOR REVISOR #2



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

Ing. Edgar Roberto López Moncayo, Mgs.

Índice General

Resumen	XVII
Introducción	1
Definición del problema	2
Justificación del estudio	2
Objetivos del proyecto: General y Específicos.....	2
Marco teórico	4
Marco legal	19
Marco Referencial.....	26
Capítulo 1: Aspectos administrativos del Proyecto	28
1.1 Estudio Organizacional.....	28
1.1.1 Misión	28
1.1.2 Visión.....	28
1.2 Organigrama.....	28
1.3 Definición del Personal.....	29
Capítulo 2: Estudio de Mercado	33
2.1 Situación actual	33
2.2 Investigación de Mercado y su Análisis.....	35
2.2.1 Encuesta, Tabulación y Análisis de los Resultados	35
2.2.2 Entrevistas a profundidad.....	46
2.2.3 Focus Group.....	50
2.3 Análisis Estratégico	53
2.3.1 Fuerzas Generales	53
2.3.2 Fuerzas Específicas	55
2.4 Matriz BCG	56
2.5 Matriz de implicación FCB (Foote, Cone y Belding)	57
2.6 Macro y Micro- Segmentación	58
2.7 Fuerzas de Porter.....	60
2.7.1 Barreras de entrada.....	61

2.7.2 Poder de negociación de los compradores	62
2.7.3 Amenazas de sustitutos	62
2.7.4 Poder de negociación de proveedores	63
2.7.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores	64
2.8 FODA del proyecto	64
2.8.1 Fortalezas.....	64
2.8.2 Oportunidades	65
2.8.3 Debilidades.....	66
2.8.4 Amenazas	66
2.9 Matriz FODA Cruzados	67
Capítulo 3: Marketing mix y estrategias de mercado	68
3.1 Producto	68
3.2 Precio	69
3.3 Plaza	71
3.4 Promoción	71
3.5 Personas	75
3.6 Distribución.....	76
3.6.1 Estrategia de distribución en función de la organización.....	76
3.6.2 Estrategia de distribución en función de la cobertura.....	76
3.6.3 Elección del canal.....	76
Capítulo 4: Estudio Técnico.....	78
4.1 Proceso de constitución de la empresa.....	78
4.2 Balance de adecuaciones.....	78
4.3 Balance de las maquinarias.....	79
4.4 Calendario de inversiones en equipo	80
4.5 Balance del personal	81
4.6 Determinación del tamaño.....	81
4.7 Estudio de localización	82
4.8 Consumo de frozen	83

4.9 Duración del proyecto.....	84
4.10 Proceso de producción	85
Capítulo 5: Estudio Económico-Financiero.....	86
5.1 Inversión.....	86
5.2 Ingresos.....	87
5.2.1 Demanda Proyectada.....	87
5.2.2 Precios	90
5.3 Costos	90
5.4 Gastos	90
5.5 Capital de Trabajo	91
5.6 Financiamiento del proyecto.....	92
5.7 Estado de Resultados	93
5.8 Tasa de Descuento	93
5.9 Flujo de Caja	95
5.10 Tasa Interna de Retorno	96
5.11 Valor Actual Neto	96
5.12 Payback Descontado	97
5.13 Análisis de Sensibilidad	97
6. Conclusiones y Recomendaciones	102
6.1 Conclusiones.....	102
6.2 Recomendaciones.....	103
7. Bibliografía.....	105
8. Glosario.....	109
9. Anexos	111

Índice de Figuras

Figura 1: Estrategias Genéricas de Porter.....	6
Figura 2: Matriz de expansión producto/mercado.....	7
Figura 3: Niveles Jerárquicos.....	9
Figura 4: Clasificación de competencias.....	11
Figura 5: Método cualitativo por puntos.....	13
Figura 6: Método Brown y Gibson.....	14
Figura 7: Formula del valor relativo de los factores objetivo.....	15
Figura 8: Valor Agregado Bruto del Sector Manufacturero.....	26
Figura 9: Manufactura: Evolución del PIB por ramas industriales.....	27
Figura 10: Organigrama del proyecto.....	28
Figura 11: Perfil y Funciones del Gerente General.....	29
Figura 12: Perfil y Funciones Asistente Administrativo.....	30
Figura 13: Perfil y Funciones Cajero.....	30
Figura 14: Perfil y Funciones del Despachador.....	31
Figura 15: Ayudante de insumos.....	32
Figura 16: Elaboración de Productos Alimenticios y bebidas.....	33
Figura 17: Cuota de Mercado.....	34
Figura 18: Población Objetivo.....	36
Figura 19: Estratificación demográfica.....	36
Figura 20: Formula Población Infinita.....	37
Figura 21: Pregunta 1 de la Encuesta.....	38
Figura 22: Pregunta 2 de la encuesta.....	38
Figura 23: Pregunta 3 de la encuesta.....	39
Figura 24: Pregunta 4 de la Encuesta.....	40
Figura 25: Pregunta 5 de la encuesta.....	40
Figura 26: Pregunta 6 de la Encuesta.....	41
Figura 27: Pregunta 7 de la encuesta.....	42
Figura 28: Pregunta 8 de la encuesta.....	42

Figura 29: Pregunta 9 de la encuesta.....	43
Figura 30: Pregunta 10 de la Encuesta.....	44
Figura 31: Pregunta 11 de la Encuesta.....	44
Figura 32: Pregunta 12 de la Encuesta.....	45
Figura 33: Pregunta 13 de la encuesta.....	45
Figura 34: Pregunta 13 de la encuesta.....	51
Figura 35: Pregunta 13 de la encuesta.....	52
Figura 36: Pregunta 13 de la encuesta.....	52
Figura 37: Matriz BCG Frozen Planet.....	56
Figura 38: Empresas y personas del sector de Alimentos y Bebidas	57
Figura 39: Matriz FCB de Frozen Planet.....	58
Figura 40: Macrosegmentación de Planet Frozen	59
Figura 41: Fuerzas de Porter	61
Figura 42: Bebidas relevantes dentro del Sector	63
Figura 43: Matriz FODA cruzado de Frozen Planet.....	67
Figura 44: Producto Final.....	68
Figura 45: Logotipo Planet Frozen.....	69
Figura 46: Estrategias Precio-Calidad	70
Figura 47: Precios Promedio.....	70
Figura 48: Pagina de Facebook Planet Frozen.....	72
Figura 49: Pagina de Facebook Planet Frozen.....	72
Figura 50: Pagina de Facebook Planet Frozen.....	73
Figura 51: Publicidad adhesiva	73
Figura 52: Souvenirs de Planet Frozen.....	74
Figura 53: Publicidad en el Piso.....	75
Figura 54: Diseño del canal Planet Frozen	77
Figura 55: Diseño de la isla.....	82
Figura 56: Proceso de producción de un Jugo Frozen	85
Figura 57: Sensibilidad del VAN ante la variación de ingresos	98

Figura 58: Sensibilidad de la TIR ante la variación de ingresos.....	99
Figura 59: Sensibilidad del VAN ante la variación de costos	101
Figura 60: Sensibilidad de la TIR ante la variación de costos.....	101

Índice de Tablas

Tabla 1: Balance de Adecuaciones.....	79
Tabla 2: Balance de las maquinarias	79
Tabla 3: Calendario de inversiones en equipo	80
Tabla 4: Calendario de Ingresos por Venta de Maquinaria de Reemplazo .	80
Tabla 5: Balance del personal.....	81
Tabla 6: Método Cualitativo por puntos.....	83
Tabla 7: Consumo promedio de jugos Frozen.....	84
Tabla 8: Inversión para la adecuación del Local	86
Tabla 9: Inversión en equipos, muebles y enseres	87
Tabla 10: Demanda del producto	88
Tabla 11: Demanda proyectada mensual.....	89
Tabla 12: Demanda Proyectada Anual.....	89
Tabla 13: Determinación del precio.....	90
Tabla 14: Calculo del capital de trabajo	92
Tabla 15: Financiamiento del Proyecto	92
Tabla 16: Estado de Resultados	93
Tabla 17: Flujo de Caja	96
Tabla 18: Payback Descontado del Proyecto.....	97
Tabla 19: Supuestos de Variación de Ingresos	98
Tabla 20: Supuestos de Variación de Costos.....	100

Índice de Anexos

Anexo 1: Formato de Encuesta.....	111
Anexo 2: Formato de Entrevistas a expertos	115
Anexo 3: Formato de Focus Group.....	116
Anexo 4: Inversión	117
Anexo 5: Gastos y Costos.....	118

Resumen

El objetivo del presente proyecto tiene como finalidad estudiar la factibilidad para la elaboración y comercialización de jugos frozen en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Debido al clima de la ciudad de Guayaquil, las personas necesitan una constante hidratación para poder seguir con normalidad sus actividades, y dentro de sus preferencias se encuentran las bebidas naturales y heladas, de las que se puede destacar han sido las de mayor movimiento económico dentro del sector alimentos y bebidas, motivo por el cual se presenta la oportunidad de emprender el proyecto dentro de ese nicho de mercado esperando rentabilidad del mismo y a su vez cubrir las necesidades del problema expuesto.

Se puede destacar que luego del estudio de mercado se determinó que el 96% de las personas encuestadas estaba dispuesta consumir el producto ofrecido, y que el centro comercial Mall del Sol será el lugar donde se desarrollara el proyecto.

Dentro estudio económico-financiero se pudo determinar que el negocio es factible económica y financieramente debido a que presenta una TIR de 32% y un VAN de \$14,917.67.

En conclusión, el proyecto es factible para su puesta en marcha y cuenta con grandes posibilidades de crecimiento debido a que los jugos frozen actualmente gozan de popularidad y su mercado aún no ha sido explotado.

Palabras Clave: Factibilidad, Frozen, Mercado, Económico, Financiero, Bebidas, Crecimiento, Popularidad.

Introducción

Actualmente en el Ecuador, el sector de alimentos y bebidas se mantiene en un constante crecimiento, Según el INEC (2010) en el país cerca del 50% de sus habitantes consumen jugos o bebidas de origen natural y en la ciudad de Guayaquil el 35% de la población reporta este comportamiento.

El clima de la Ciudad de Guayaquil tiende a ser muy caluroso todo el tiempo, y en los últimos años temperaturas muy altas (36 - 37 grados) se han hecho presente en el puerto principal, por lo que los habitantes de la ciudad necesitan de una buena hidratación para soportar el inclemente clima.

Según la OMS (2008), La cantidad de líquido que deben ingerir las personas en promedio es de 2 a 3 litros para una buena nutrición, por lo antes expuesto se identifica la necesidad de que los habitantes de la ciudad necesitan una constante hidratación.

Por lo tanto este proyecto buscara un análisis de factibilidad para la elaboración y comercialización de un producto que permita hidratar a los habitantes de la ciudad, este producto es la combinación de un jugo natural, hielo y agua, que se servirá en su punto de granizado optimo, y es conocido como jugo frozen.

El presente estudio está dividido en 5 capítulos de la siguiente manera: En el capítulo 1, se desarrollaran los aspectos administrativos del proyecto, En el capítulo 2, se realizara una investigación de mercado para determinar la aceptación y el conocimiento del producto mediante el uso de diferentes técnicas de recolección de datos. En el capítulo 3, Se realizara la mezcla de marketing para establecer las características del producto, y determinar las estrategias de marketing para que el mismo cumpla con el objetivo, Dentro del capítulo 4, se elaborara el estudio técnico, que nos permita determinar los requerimientos tecnológicos del proyecto. Finalmente en el capítulo 5, se realizara la evaluación económica-financiera para determinar la viabilidad o no del proyecto estudiado.

Definición del problema

Identificada la necesidad de que las personas de la ciudad de Guayaquil necesitan hidratarse por el caluroso clima, se presenta el problema de analizar la factibilidad de la elaboración y comercialización de jugos frozen en el sector norte de la ciudad de Guayaquil y determinar si el mismo es factible económicamente y técnicamente para su emprendimiento.

Justificación del estudio

Según la OMS (2008), se recomienda consumir de 2 a 3 litros de agua al día, estos pueden ser consumidos ya sea en forma de jugo, sopa, agua envasada.

Las altas temperaturas en la ciudad de Guayaquil producen que las personas se deshidraten más rápidamente, lo que hace que constantemente se consuman bebidas que sacien la sed, por lo que el frozen se presenta como una alternativa a satisfacer esta necesidad, ya que por sus características de bebida refrescante y helada permiten contrarrestar la sed de una forma rápida.

Alrededor del mundo se han hechos grandes campañas con el concepto BEING ALIVE que trata sobre consumir alimentos orgánicos y vitamínicos. (Faith Popcorn, 1998). La tendencia de la alimentación hacia productos más saludables y nutritivos, indica un interés continuado por parte de los consumidores hacia la búsqueda de alimentos acordes a una dieta equilibrada. En este sentido, El Centro Tecnológico Ainia (2010) una alimentación adecuada está considerada como uno de los ejes fundamentales para llevar una vida sana que permita además afrontar las exigencias que nos marca el día a día.

Objetivos del proyecto: General y Específicos

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se desarrollaran en los siguientes capítulos de esta tesis.

Objetivo general

Elaborar un estudio de factibilidad para la producción y comercialización de jugos frozen en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Elaborar el estudio de mercado.
- Elaborar la estrategia de mercado.
- Establecer el diseño organizacional del proyecto.
- Estudiar el Marco Legal.
- Elaborar el Estudio Técnico.
- Determinar la localización.
- Elaborar el estudio Económico-Financiero.

Marco teórico

Dentro de este aspecto desarrollaremos los conceptos teóricos que sustentan nuestra investigación como: Estudio de Mercado, Formulación de la estrategia de mercado, estructura organizacional, estudio de localización, estudio técnico y Estudio económico financiero. A continuación se presenta una breve descripción de cada concepto:

Estudio de Mercado

Para Kotler & Keller (2006) la investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa.

Una empresa recurre a diversas fuentes para obtener la información que necesita. Las grandes corporaciones suelen contar con sus propios departamentos de investigación de mercados que generalmente desempeñan funciones esenciales dentro de la organización:

Según Ferre & Ferre (1997) cuando se realizan estudios de mercado se deben atravesar 6 fases, a continuación descritas:

- Definición del problema y los objetivos de la investigación: en esta etapa la dirección debe buscar un equilibrio entre una definición demasiado extensa y una definición limitada del mercado. Muchas veces los proyectos no son tan específicos en sus objetivos y toman un carácter explorativo, sugiere hipótesis o ideas; o también pueden ser de carácter descriptivo, pretende definir ciertas magnitudes.
- Desarrollo del plan de investigación: Esta fase consiste en desarrollar el plan más eficaz para recopilar la información necesaria. Para diseñar un plan de investigación efectivo es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto. Existen 2 tipos de información que se usan para el desarrollo del plan, estas son las fuentes

primarias donde la información necesaria no existe y hay cinco formas principales de recopilación: Observación, Focus Group, encuestas, datos de comportamiento y experimentos; Por otro lado las fuentes de información secundaria constituyen una fuente de partida para investigación, teniendo la ventaja de ser barata y estar disponible al instante.

- Recopilación de la información: Por lo general esta fase es la que más le cuesta a la empresa y a pesar de esto es la más susceptible a errores, los mismo que vienen determinados por las respuestas poco sinceras que pueden dar los investigados. Por lo que dar con los mejores sujetos es fundamental.
- Análisis de la información: esta fase consiste en obtener conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de frecuencias y extrae media y medias de dispersión de las variables más significativas.
- Presentación de conclusiones: Como lo dice su nombre esta fase consiste en presentar las conclusiones obtenidas de la fase anterior, para esto se debe seleccionar aquellas que sean relevantes para las decisiones a las que se enfrenta la empresa.
- Toma de decisiones: En esta fase los directivos de la empresa deciden sobre el mercado investigado, muchas veces pueden decidir no seguir adelante con el proyecto por desconfianza con la información o con los resultados de la investigación podrían reafirmar su percepción y dar ejecución al proyecto.

Formulación de la estrategia de mercado

Para Porter (1996) cada negocio debe diseñar una estrategia genérica para alcanzar sus metas, y se propone tres estrategias que deben ser el pilar de cada negocio y estas son:

Liderazgo en costos. La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado.

Diferenciación. La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe concentrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación.

Enfoque. La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad y buscar ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

Figura 1: Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: Porter M., Ser Competitivo

Elaborado por: Porter, Michael

Fecha: Marzo, 2009

Luego de escoger alguna estrategia genérica, las empresas deben seleccionar una estrategia para desarrollar el crecimiento de sus productos, un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976). Este esquema, que se puede apreciar en el cuadro, denominado por Ansoff (1999) como la “matriz de estrategias de crecimiento

intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades:

1. Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.
2. Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Figura 2: Matriz de expansión producto/mercado

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff, I., La estrategia de la empresa.

Elaborado por: Ansoff, Igor

Fecha: Febrero, 1976

Según Kotler & Keller (2006), este mundo tan globalizado y de alta competencia las empresas han identificado que necesitan de colaboradores estratégicos si quieren prosperar para lo cual es necesario realizar alianzas estratégicas que se encuentran divididas en cuatro categorías:

- Alianzas para fabricar productos o prestar servicios
- Alianzas promocionales
- Alianzas de logística
- Colaboraciones para ofrecer precios bajos

Estructura organizacional

Para definir cómo se encuentra compuesta de manera estructural una institución, se utilizan los llamados organigramas, que son una representación gráfica de las unidades o áreas, cargos tipo y se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que lo componen.

Son un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una institución.

Un organigrama proporciona una imagen formal de la institución. Para Robbins & Coutler (2005) constituye una fuente oficial de consulta, facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía; y, es un elemento técnico valioso para el análisis institucional.

Según el Project Management Institute (2013) existen distintos tipos de estructuras organizacionales así: funcionales, por productos, por proyectos, matriciales. La organización funcional es jerárquica y agrupada por área de especialización, el personal reporta a un superior claramente definido.

Existen diferentes criterios para la preparación de un organigrama. Los que se recomiendan son los siguientes:

- Estructura ágil, liviana y flexible.
- Enfoque a la Cadena de Valor de los procesos.
- Procesos no fraccionados.
- Funciones y competencias no duplicadas.
- El cliente considerado como actor principal.

Niveles Jerárquicos

Dentro de las instituciones existen niveles de jerarquía. Franklin (2009) describe tres niveles: nivel directivo, nivel operativo, nivel de soporte y nivel asesor a las actividades de la empresa.

En la Figura 3 se detalla un cuadro adaptado con los cuatro niveles jerárquicos:

Figura 3: Niveles Jerárquicos



Fuente: Fincowsky E., Organización de empresas.

Elaborado por: Fincowsky, Enrique

Fecha: Mayo, 2009

A nivel directivo, como unidad administrativa, se puede encontrar a: la junta de accionistas y la gerencia general. Para el caso del nivel asesor, una unidad de planificación, comunicación social. Para el nivel operativo, por ejemplo al área de Marketing y Comercialización o Producción. Finalmente, dentro del apoyo se puede contar como ejemplo, a Recursos Humanos, Administración, Finanzas, entre otros.

El nombre de cada cargo puede variar en base a las necesidades y a las políticas de cada institución. Es recomendable mantener estructuras planas dentro de lo posible, teniendo niveles altos, medios y bajos dentro de cada unidad administrativa.

Gestión por competencias

Según Rodríguez (2012) el modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

Para Alles (2007) la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación.

La competencia es una parte profunda de la personalidad y ésta, a su vez, puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de eventos. Adicionalmente origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Las competencias son características intrínsecas de las personas que indican la forma de comportarse o de pensar y durante un largo período de tiempo.

Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, debemos proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia.

El tipo o el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles, mientras que las de características y motivaciones son imperceptibles a la vista ya que se encuentran escondidas dentro de la personalidad.

Para Spencer & Spencer (2008) estas competencias se encuentran clasificadas como lo muestra la figura 4 a continuación detallada:

Figura 4: Clasificación de competencias

Cuadro de Clasificación de competencias según Spencer y Spencer. COMPETENCIA	EXPLICACIÓN
Motivación.-	<p>Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.</p> <p>Ejemplo: las personas motivadas que desean el éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.</p>
Características.-	<p>Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.</p> <p>Ejemplo: el tiempo de reacción o respuesta y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.</p>
Concepto propio o concepto de uno mismo.-	<p>Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.</p> <p>Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.</p>
Conocimiento.-	<p>La información que una persona posee sobre áreas específicas.</p> <p>Ejemplo: Conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.</p>
Habilidad.-	<p>La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.</p> <p>Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio, la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de un código en un orden lógico secuencial.</p>

Fuente: Spencer, L., & Spencer, S., Competence at work models for superior performance.

Elaborado por: Spencer, Lyle & Spencer, Signe

Fecha: Marzo, 2008

Estudio de localización

El estudio de la localización consiste en identificar y analizar las variables denominadas fuerzas localizacionales con el fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas produzca la máxima ganancia o el mínimo costo unitario. Para Soto (2011) En la localización de un proyecto se presentan dos etapas:

- Macrolocalización. Consiste en determinar en qué lugar del país es más conveniente ubicar el proyecto: región, departamento, provincia.
- Microlocalización. Luego de haber determinado la macrolocalización, consiste en determinar en qué lugar de la ciudad seleccionada sería la ubicación óptima.

La selección de la macro y microlocalización está condicionada al resultado del análisis de los factores de localización. Cada proyecto específico tomará en consideración un conjunto distinto de estos factores.

Factores de localización

Para determinar la localización hay que tener en cuenta varios factores, los factores que influyen más comúnmente en la decisión de localización de un proyecto son:

- Medios y costos de transporte.
- Disponibilidad y costo de mano de obra idónea.
- Cercanía a fuentes de abastecimiento.
- Cercanía del mercado.
- Costo y disponibilidad de terrenos.
- Existencia de infraestructura industrial adecuada.
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.
- Eliminación de efluentes.
- Comunicaciones.
- Topografía y tipo de suelos.

- Disponibilidad y confiabilidad de sistemas de apoyo.
- Condiciones sociales y culturales.
- Condiciones políticas y legales.
- Seguridad pública.
- Factores ambientales, entre otros.

Métodos de localización

a) Método cualitativo por puntos

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador. Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada como por ejemplo de cero a diez. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje. (Cordoba, 2006)

Figura 5: Método cualitativo por puntos

FACTOR	Peso	ZONA A		ZONA B		ZONA C	
		C	P	C	P	C	P
MP Disponible	0.35	5	1.75	5	1.75	4	1.40
Cercanía de Mercado	0.10	8	0.80	3	0.30	3	0.30
Costo de Insumos	0.25	7	1.75	8	2.00	7	1.75
Clima	0.10	2	0.20	4	0.40	7	0.70
MO Disponible	0.20	5	1.00	8	1.60	6	1.20
TOTALES	1.00		5.50		6.05		5.35

C = Calificación

P = Calificación Ponderada

Fuente: Córdoba, M., Formulación y Evaluación de Proyectos.

Elaborado por: Córdoba, Marcial

Fecha: Febrero, 2006

b) Método Brown y Gibson

Una variación del método anterior es propuesta por Brown y Gibson, donde combinan factores posibles de cuantificar y factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo. Según Franklin (2007) el método consta de cuatro etapas:

- Asignar un valor relativo a cada factor objetivo FO_i para cada localización optativa viable.
- Estimar un valor relativo de cada factor subjetivo FS_i para cada localización viable.
- Combinar los factores objetivos y subjetivos, asignándoles una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de localización MPL.
- Seleccionar la ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de localización.

Figura 6: Método Brown y Gibson

FACTORES	CERCANIA AL MERCADO					DISPONIBILIDAD DE TERRENO					ACCESIBILIDAD AL LUGAR				
	COMPARACION PAREADA			Σ	R ₁	COMPARACION PAREADA			Σ	R ₂	COMPARACION PAREADA			Σ	R ₃
	1	2	3			1	2	3			1	2	3		
LOCALIZACION															
A	1	1	1	3	0.273	0	1	0	1	0.111	0	1	1	2	0.333
B	1	1	1	3	0.273	1	1	1	3	0.333	0	1	1	2	0.333
C	1	1	1	3	0.273	0	1	1	2	0.222	0	0	1	1	0.167
D	1	0	1	2	0.182	1	1	1	3	0.333	0	0	1	1	0.167
	11					9					6				

Fuente: Franklin, E., Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio.

Elaborado por: Franklin, Enrique

Fecha: Mayo, 2007

Factores cuantitativos:

Se refiere a factores que pueden ser medibles, por ejemplo:

- Costo del terreno

- Costo de la mano de obra
- Costo de servicio: Energía y agua
- Costo de transporte
- Costo de alquiler

Factores cualitativos.

Se refiere a factores que tienen un valor intangible para el negocio, por ejemplo:

- Cercanía a mercados
- Disponibilidad de terrenos
- Accesibilidad al lugar
- Tráfico de personas
- Apariencia

La fórmula que utilizaremos para calcular el valor relativo de los factores objetivos (FO_i) es:

Figura 7: Formula del valor relativo de los factores objetivo

$$FO_i = \frac{1/C_i}{\sum_{i=1}^n 1/C_i}$$

Fuente: Franklin, E., Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio.

Elaborado por: Franklin, Enrique

Fecha: Mayo, 2007

Estudio técnico de un proyecto

Lo sustantivo en la formulación de proyectos es llegar a diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea este un bien o un servicio.

Las decisiones que se adopten como resultado del estudio técnico determinaran las necesidades de capital y de mano de obra que tendrá que atenderse para ejecutar el proyecto y para ponerlo en operación. El conjunto de las decisiones que afectan los costos totales de producción y el modo como

estos costos se distribuyen constituyen el vínculo orgánico entre el estudio técnico y el estudio económico de un proyecto. (ILPES, 2002)

El estudio técnico puede subdividirse en cuatro partes: (Baca Urbina, 2010)

Determinación de un tamaño óptimo

El tamaño de un proyecto se mide por su capacidad de producción de bienes o de prestación de servicios, definida en términos técnicos en relación con la unidad de tiempo que se puede obtener con los factores de producción elegidos, operando en las condiciones locales que se espera que se produzcan con mayor frecuencia durante la vida útil del proyecto y al menor costo unitario posible.

Adicional a esto se debe tomar en cuenta dos conceptos importantes como la capacidad de diseño y capacidad máxima. La capacidad de diseño se basa en condiciones técnicas ideales y promedios, que no reflejan necesariamente la situación real en que operara el proyecto; la capacidad máxima es el volumen de producción que es posible alcanzar en condiciones singulares de operación, ya sea variando temporalmente la calidad de los insumos o a expensas del desgaste acelerado de equipos e instalaciones o de la calidad final del producto.

Determinación de la localización óptima del proyecto

Es necesario tomar en cuenta no solo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros.

Ingeniería de proyectos

Existen diversos tipos de procesos productivos opcionales, que son los muy automatizados y los manuales. La elección entre ellos vendrá dada por el capital a invertir y la conveniencia de las empresas.

En esta sección se incluyen otros estudios que ayudaran a estructurar mejor el proyecto, estos son:

- Análisis y selección de los equipos necesarios, dada la tecnología escogida.
- La distribución física de tales equipos en la planta,
- La propuesta de distribución general, en la que se calculan todas y cada una de las áreas que conformara la empresa.

Estudio Económico-Financiero

Según Flores (2008) en este estudio deberán cuantificarse los recursos necesarios para la implantación, y puesta en marcha del proyecto, y que constituyen el activo fijo o inversiones fijas, el activo diferido y los recursos necesarios para que se realicen las funciones de producción y ventas a los que generalmente se les llama capital de trabajo.

Para Baca (2010) los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores (estudio de mercado, estudio técnico y estudio de la organización) elaborar los cuadros analíticos y antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversión, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos.

Determinación de inversión en activos fijos (calendario de inversión y métodos).

Las inversiones en activos fijos se realizan inicialmente o durante las operaciones del proyecto.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital del trabajo.

Determinación del capital de trabajo (calendario de inversión y métodos).

Representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con el que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Implica que mientras la inversión fija y la diferida puede recuperarse por la vía fiscal, mediante la depreciación y amortización, la inversión en capital de trabajo no se puede recuperar por este medio, ya que se supone que, dada la naturaleza, la empresa puede resarcirse de él en muy corto plazo.

Análisis de punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables. Sin embargo, la utilidad general que se le da es que puede calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias estas sean suficientes para hacer rentable el proyecto.

Estado de resultados proyectado.

La finalidad del estado de resultados es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo de proyecto, que es, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtiene restando a los ingresos todos los gastos en que incurra la planta y los impuestos a pagar, aunque no hay que olvidar que en la evaluación de proyectos se está planeando y pronosticando los resultados probables que tendrá una entidad productiva.

El estado de resultados proyectado tiene varios beneficios, de entre los cuales se puede nombrar que permite tener una idea un poco acertada de cómo se comportaría el mercado en los comienzos del negocio.

Marco legal

Dentro de este aspecto se describirá brevemente los aspectos legales del proyecto, las regulaciones y permisos que necesitara el mismo para su puesta en marcha

Compañías anónimas

Según el instructivo propuesto por la Superintendencia de Compañías (2013) para la inscripción de una compañía anónima se debe tener en cuenta los siguientes puntos legales.

Requisitos:

- El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R. O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías

hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

- Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).
- Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los párrafos anteriores, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.
- Forma de constitución
 - Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.
 - Constitución sucesiva.- Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores.
- Accionistas
 - Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

- Números de accionistas.- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipe
- Personales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.
- Capital
 - Capital mínimo.- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangibles e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

- Acciones.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente.

Patente Municipal

Toda persona natural o jurídica que ejerza habitualmente actividades comerciales, industriales y, o financieras dentro del cantón, está obligada a obtener su Registro de Patente Municipal. Igual obligación tendrán incluso

aquellas personas exentas por ley, del pago del impuesto de patentes. (M.I. Municipio de Guayaquil, 2013)

No están obligadas a obtener Registro de Patente Municipal, las personas que se hallen en el libre ejercicio profesional.

Requisitos únicos para la obtención de Registro de Patente Municipal:

- Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil por cada uno de los establecimientos que la persona natural o jurídica posea dentro del Cantón Guayaquil.
- La última actualización del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.). Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica solicitante.

Sólo en el caso de inicio de actividades, las personas jurídicas deberán presentar la Escritura de Constitución correspondiente, así como el nombramiento del representante legal (vigente) y la cédula de identidad y certificado de votación del mismo.

- Las personas naturales deberán presentar copia de la cédula de identidad y el certificado de votación.
- Declaración del Impuesto a la Renta y a las personas no obligadas a declarar este impuesto, las declaraciones del impuesto al Valor Agregado, del último ejercicio económico exigible. Este requisito no será necesario en el caso de inicio de actividades por parte de la persona natural o jurídica.
- Formulario “Solicitud para registro de Patente Municipal” (no es necesario pagar la tasa de patente municipal para este trámite)
- Sólo en el caso de que la persona natural o jurídica ejerza el comercio en varios cantones, deberá presentar el desglose de ingresos por cantón firmado por un contador.
- Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su copia de cédula y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio, debidamente notariada.

Permiso de Funcionamiento Ministerio de Salud Pública

- Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
- Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
- Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
- Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
- Plano del establecimiento a escala 1:50.
- Croquis de ubicación del establecimiento.
- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

Uso de suelo

Es el documento que indicará inicialmente si la actividad solicitada es permisible y las condiciones adicionales con las cuales deberá cumplir el local. (M.I. Municipio de Guayaquil, 2013)

Lo puede obtener de dos maneras:

- A través de la página WEB del Municipio en la sección de servicios en línea, sin necesidad de acercarse al Municipio.
- A través de la ventanilla municipal #54 adjuntando los siguientes requisitos:
 - Tasa de Trámite por Servicios Técnicos Administrativos (valor \$2, comprar en la ventanilla de Ballén y Pichincha)
 - Formulario de Solicitud de Consulta de Uso de Suelo (se lo recibe al comprar la Tasa de Trámite)

Nota: Este procedimiento a través de la Ventanilla Municipal #54 es circunstancial, posteriormente el trámite se lo efectuará en la ventanilla de la Dirección de Uso del Espacio y Vía Pública.

Locales ubicados en Centros Comerciales

Deben presentar el Certificado de Uso de Suelo del Centro Comercial, el cual debe ser solicitado a la Administración del Centro Comercial.

Requisitos:

- Copia de Patente Municipal del año exigible.
- Tasa por Servicio Contra Incendios (Certificado del Cuerpo de Bomberos) del año en curso, provisional vigente o definitiva. Presentar original y copia.
- Se exige la Tasa Definitiva en el caso de establecimientos de alta afluencia de público, tales como: centros comerciales, bares, discotecas, así como para los sitios de almacenamiento y expendio de combustible.
- Consulta de Uso de Suelo No Negativa.
- Copia de última actualización del RUC.
- Tasa de trámite y Formulario de Tasa de Habilitación (comprar en las ventanillas municipales ubicadas en Clemente Ballén y Malecón).
- Copia del Nombramiento, Cédula y Certificado de Votación del representante legal (si el solicitante es una persona jurídica).
- Copia de Cédula y Certificado de Votación del dueño del negocio (si el solicitante es una persona natural).
- Sólo en caso de que el local sea arrendado o concesionado, deberá presentar Copia simple del contrato de arriendo o concesión con sus respectivas copias de cédulas.
- Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su copia de cédula y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio notariada.

Tasa por servicios contra incendio

Si el trámite es por primera vez se lo realiza personalmente, adjuntar copia de la cédula de ciudadanía o autorización por escrito para la persona que realizará el trámite adjuntado fotocopia de las cédulas de ciudadanía de quien autoriza y del autorizado más copia del nombramiento si es de Cía. (Camara de la pequeña industria del Guayas, 2013)

- Si este trámite lo realiza personalmente, deberá traer copia de cédula de ciudadanía. En caso de que lo realice otra persona deberá adjuntar autorización por escrito conjuntamente con, fotocopia de las cédulas de ciudadanía de quien autoriza y del autorizado.
- Copia completa y autorizada del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- En caso de personas jurídicas deberán adjuntar copia del nombramiento vigente del Representante Legal.
- Original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento (mínimo 5 libras) excepto para la venta de gas (mínimo 10 libras PQS).
- Original y copia de la Calificación Artesanal en caso de ser artesano.
- Para la venta de Gas, traer autorización de la Dirección de Hidrocarburo vigente.
- Para venta o reparación de armas, traer la autorización del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas.

Marco Referencial

Nuestro país actualmente se encuentra en un crecimiento económico, esto basado en que las industrias cada vez más incrementan su valor agregado al PIB así como también a la optimización en la diversificación de otros sectores productivos.

Según el informe presentado por la Cámara de Industrias de Guayaquil (2009), la industria manufacturera sin incluir la refinación de petróleo tuvo una participación del 13.6% en el PIB, siendo la industria de Alimentos y bebidas la de mayor aporte al sector industrial con el 7.5% de participación, lo que la constituye en la industria más importantes de este sector y una de las más relevantes de la economía ecuatoriana.

Figura 8: Valor Agregado Bruto del Sector Manufacturero.

(Millones de dólares constantes)

Industria Manufacturera	VAB 2009 Millones US\$	VAB 2010* Millones US\$	Aporte al PIB Total	Aporte al VAB Manufacturero	Crecimiento 2009-2010
Alimentos y Bebidas	1.818	1.878	7,5%	55,10%	3,3%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	469	483	1,9%	14,16%	2,9%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	267	277	1,1%	8,12%	3,8%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	252	267	1,1%	7,84%	6,2%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	224	232	0,9%	6,80%	3,7%
Papel y productos de papel	133	141	0,6%	4,14%	6,1%
Fabricación de maquinaria y equipo	110	113	0,5%	3,32%	2,5%
Elaboración de productos de tabaco	11	11	0,0%	0,33%	-2,0%
Industrias manufactureras n.c.p.	6	7	0,0%	0,20%	6,8%

Fuente: CIG, La industria de Alimentos y Bebidas.

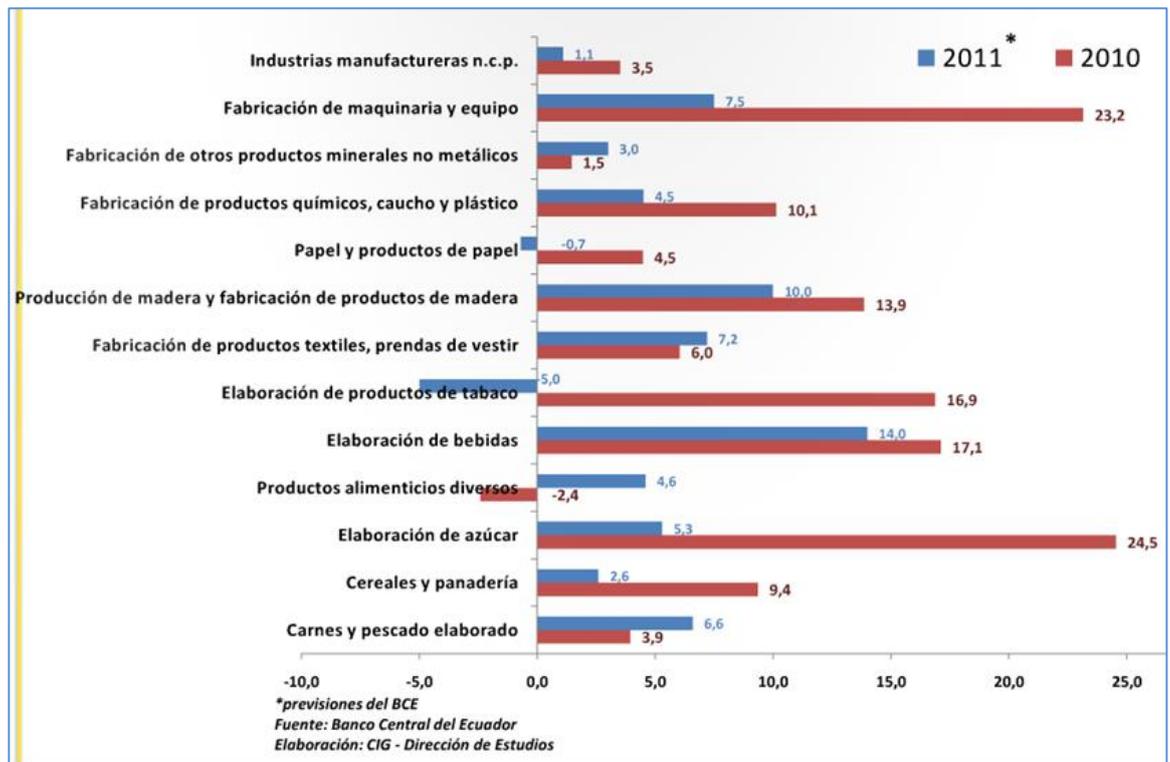
Elaborado por: Cámara de Industrias de Guayaquil.

Fecha: Marzo 2009

El Valor agregado bruto de este sector durante los últimos 5 años ha registrado un crecimiento promedio anual de 6.9% y se estima que para el año 2012 la industria manufacturera crecerá en 9.4% siendo la rama de mayor dinamismo la de elaboración de bebidas.

Para Chávez (2011) esto representa una confirmación de que la industria de elaboración de bebidas continua fortaleciéndose debido a que en el 2010 estuvo entre las tres ramas de mayor participación en el PIB con un 17.1% y convirtiéndose en la de mayor participación en el año 2011 con el 14% dentro de la industria manufacturera.

Figura 9: Manufactura: Evolución del PIB por ramas industriales



Fuente: CIG, Expectativas de la economía 2012 y su situación al cierre de 2011

Elaborado por: CIG – Dirección de Estudios

Fecha: Diciembre 2011

Según Castillo (2008) la tendencia, según un estudio de mercado de este segmento, nació hace diez años y hoy de los 15 millones de litros de tipo refrescos que se consumen, 6.1 millones pertenecen al segmento de jugos naturales o néctar. Siendo las más reconocidas Natura, Sunny y Deli.

Capítulo 1: Aspectos administrativos del Proyecto

Dentro de este capítulo se presentara la misión y visión del proyecto, la administración del proyecto en general y en particular la estructura organizacional y la manera de cómo se lleven a cabo las actividades.

1.1 Estudio Organizacional

El Estudio Organizacional va a permitir identificar a donde se pretende llegar con este proyecto y de qué manera se lo conseguirá, adicional a esto, ayuda a enfocar el negocio.

1.1.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes el mejor sabor en Jugos Frozen.

1.1.2 Visión

Ser líderes en el mercado de jugos frozen en Guayaquil y expandirnos alrededor del Ecuador con nuestra calidad y buen servicio.

1.2 Organigrama

Para este proyecto no se requiere de un gran número de talento humano.

La figura 10 presenta el modelo de organigrama que requiere el proyecto.

Figura 10: Organigrama del proyecto



Fuente: Robbins, S. (2005). *Administración*.

Elaborado por: Figueroa Noelia & Plaza Jose

Fecha: 4 Abril, 2013

1.3 Definición del Personal

Como se mostró en el cuadro anterior, la compañía tendrá los cargos de Gerente General, Asistente Administrativo-Financiero, Cajero, Despachador y ayudantes de insumos. Sus perfiles y funciones se detallan a continuación:

Figura 11: Perfil y Funciones del Gerente General

Perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios Superiores en Administración de Empresas Culminados • Experiencia de 2 años en Cargos Similares. • Responsable • Organizado • Innovador • Excelentes Habilidades Interpersonales • Liderazgo • Entre 26 – 38 años • Sexo indistinto 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa los presupuestos para el control de los gastos. • Representa Legal de la empresa, sirviendo de contacto para proveedores, y publicidad. • Fijar políticas de crédito y pago. • Supervisa Horarios. • Revisa el reporte de todas las operaciones en el día. • Delega y asigna diversas tareas. • Búsqueda constante de cumplimiento de objetivos y presupuesto. • Toma de decisiones. • Control de gastos y costos. • Continua negociación con proveedores y clientes • Desarrollar estrategias para alcanzar objetivos.

Fuente: Robbins, S. (2005). Administración.

Elaborado por: Figueroa Noelia & Plaza Jose.

Fecha: 4 Abril, 2013

Figura 12: Perfil y Funciones Asistente Administrativo

Perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, CPA o afines. • Habilidades comunicativas y escucha activa. • Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades. • Capacidad de concentración. • Con iniciativa, responsable, puntual. • Preferible mujer. • Entre 23 – 32 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente • Manejo de Caja Chica • Manejo de suministros de oficina • Coordinación de agenda del Gerente General. • Elaboración de cartas. • Coordinación de compras. • Recapta los insumos y supervisa que todo esté de acuerdo al pedido. • Control de correspondencia. • Coordinar el pago a proveedores y valores a cancelar • Entrega ordenada de comprobantes y demás documentos para llevar la Contabilidad de la compañía. • Recepción de facturas y comprobantes de retención. • Coordinación de depósitos diarios. • Encargada del proceso de nómina, rol de pago.

Fuente: Robbins, S. (2005). Administración.

Elaborada por: Figueroa Noelia & Plaza Jose.

Fecha: 4 Abril, 2013

Figura 13: Perfil y Funciones Cajero

Perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato terminado • Experiencia en cargos similares 1 año • Cursos Contables • Proactivo • Responsable • Organizado • Buenas relaciones interpersonales. • Entre 20 – 30 años • Preferiblemente mujer 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los pagos de los clientes • Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente • Cerrar caja diariamente. • depósitos diarios. • Hacer conocer a los clientes las especialidades del local y las promociones. • Ayudar a los despachadores con sus responsabilidades si es necesario.

Fuente: Robbins, S. (2005). Administración.

Elaborado por: Figueroa Noelia & Plaza Jose.

Fecha: 4 Abril, 2013

Figura 14: Perfil y Funciones del Despachador

Perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato terminado • Experiencia en cargos similares 1 año • Proactivo • Responsable • Organizado • Buenas relaciones interpersonales • Entre 19 – 25 años • Preferible hombre 	<ul style="list-style-type: none"> • Despachar la orden del cliente. • Se encarga de la preparación de Frozen. • Limpieza del lugar y de los utensilios que se usen. • Ordenar las diferentes pulpas de fruta en su sitio. • Reposición de los suministros para el servicio.

Fuente: Robbins, S. (2005). Administración.

Elaborado por: Figueroa Noelia & Plaza Jose.

Fecha: 4 Abril, 2013

Figura 15: Ayudante de insumos

Perfil	Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Bachillerato terminado• Licencia de conducir• Responsable• Organizado• Entre 25 - 40 años• Preferible hombre	<ul style="list-style-type: none">• Compra diaria de frutas• Encargado del manejo de los implementos de cocina.• Entrega de insumos a la isla.• Limpieza de frutas.• Corte de frutas.• Depuración de materia prima almacenada.

Fuente: Robbins, S. (2005). Administración.

Elaborado por: Figueroa Noelia & Plaza Jose.

Fecha: 4 Abril, 2013

Como se puede observar, el personal cuenta con sus funciones específicas que permitirá lograr la especialización de cada uno de estos en sus áreas de trabajo y el cumplimiento de objetivos.

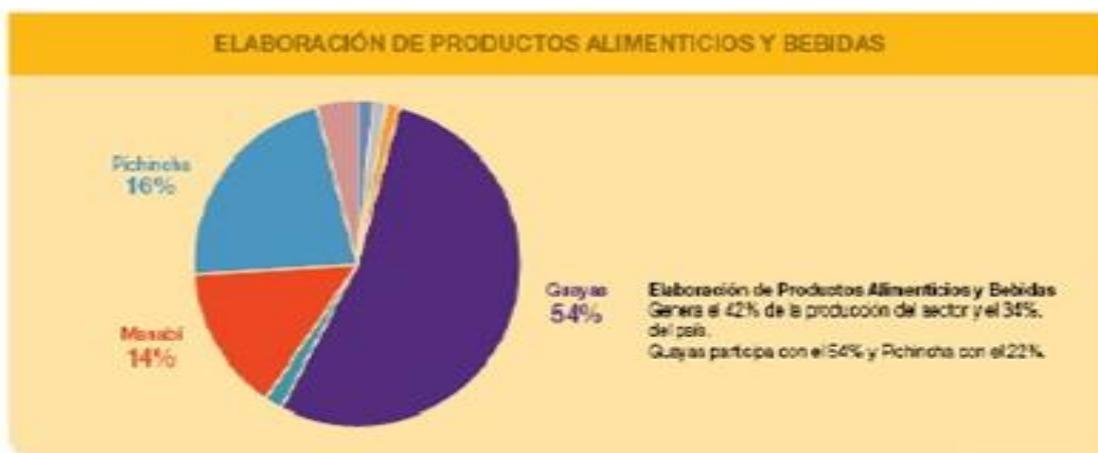
Capítulo 2: Estudio de Mercado

El estudio de mercado permite identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo. Además facilita la obtención de datos, para su posterior análisis y así obtener como resultados la aceptación o no de un producto dentro del mercado.

2.1 Situación actual

La costa Ecuatoriana es la principal razón para que la industria de elaboración de bebidas se mantenga en constante crecimiento y es que debido a su caluroso clima y el progresivo aumento de la población, las bebidas son un bien muy apreciado por los costeños para saciar la sed o tan solo refrescarse.

Figura 16: Elaboración de Productos Alimenticios y bebidas



Fuente: Peña, M., Agenda para la transformación productiva.

Elaborado por: Peña, Mauricio

Fecha: Marzo 2010

Adicional a esto, los ecuatorianos cada vez más han comenzado a preocuparse por su salud y apariencia, ya que se considera importante una buena imagen en un mundo tan competitivo como el de hoy en día.

Esta tendencia a consumir productos naturales se puede ver reflejada en la industria láctea, más precisamente el yogurt, quizás el producto más consumido en estos momentos ya que es el que mejor se publicita como

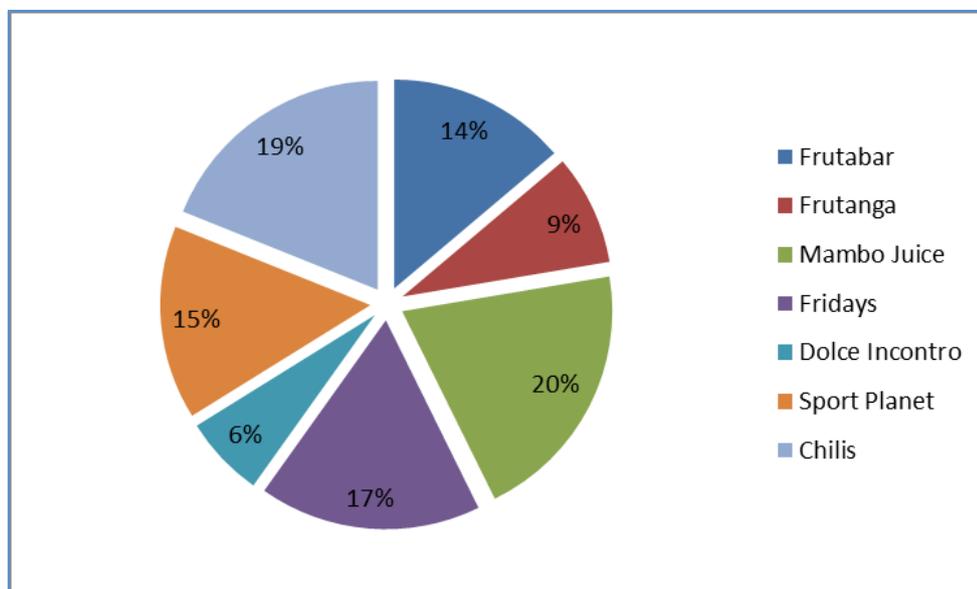
producto saludable, en cuanto a cifras las ventas del sector desde el 2005 al 2009 aumentaron en un 86% y en cuanto a litros producidos aumento un 88.7%, según datos del Centro de la Industria Láctea del Ecuador.

Según datos de la Cámara de Industrias de Guayaquil (2011), las ventas de bebidas han crecido en un 14% en el año 2011, y muestran una tendencia positiva en los siguientes años, esto no solo se observa a nivel interno sino también en las exportaciones donde los jugos y conservan muestran un crecimiento del 21% en volumen y un 3% en valor al cierre del año 2011.

Análisis de la cuota de mercado de los competidores directos

Mediante la investigación de campo que se realizó en algunos restaurantes y locales en la ciudad de Guayaquil se pudo apreciar que los competidores directos tienen la siguiente cuota de mercado según su nivel de ventas de jugos frozen diarios.

Figura 17: Cuota de Mercado



Fuente: Figueroa, N. & Plaza, J., Investigación de Campo

Elaborado por: Figueroa Noelia & Plaza Jose.

Fecha: 6 Abril, 2013

Lugar: Guayaquil

2.2 Investigación de Mercado y su Análisis

El estudio de mercado se realizó a personas de estrato social medio alto provenientes de la ciudad de Guayaquil, por ser nuestro mercado objetivo.

Los métodos utilizados para la recolección de datos para el estudio son los siguientes:

- Investigación de Campo
- Método de la Encuesta
- Entrevistas en profundidad
- Focus Group

2.2.1 Investigación de Campo

Para los fines del proyecto se realizó una investigación de campo en el Centro Comercial Mall del Sol para conocer la frecuencia de venta de los competidores potenciales así como sus principales productos y la cantidad aproximada de consumidores del producto, dicha investigación de campo fue realizada el día 5 de Abril de 2013, entre las 14h00 a 16h00.

Adicional se realizó una investigación de campo en el Mercado de Transferencia de Víveres Montebello, ubicado en la Vía a Daule para conocer el costo de la materia prima para el proyecto, la misma se realizó el 6 de Abril del 2013, entre las 08:00 a 10:00.

Los resultados de dicha investigación se mostraran a lo largo del estudio en los temas que se consultó.

2.2.2 Encuesta, Tabulación y Análisis de los Resultados

La población de Guayaquil según el último Censo realizado por el INEC en el 2010 es de 2.350.915 personas, de los cuales 1.192.694 son de sexo femenino y 1.158.221 de sexo masculino.

Figura 18: Población Objetivo



Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda.

Elaborado por: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Fecha: Diciembre 2010

El INEC en su portal, también presenta la última encuesta de estratificación demográfica realizada en el 2011, en Guayaquil los estratos sociales están segmentados de la siguiente manera:

Figura 19: Estratificación demográfica

Estratos	Frecuencia	Porcentaje	Sectores en la muestra	Viviendas en la muestra
A	22034	4,58%	14	168
B	53655	11,15%	33	396
C	94203	19,58%	53	636
D	58653	12,19%	36	432
E	112956	23,48%	61	732
F	59982	12,47%	37	444
G	79651	16,55%	47	564
Total	481134	100%	281	3372

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda.

Elaborado por: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Fecha: Diciembre 2010

Nuestro mercado objetivo son los estratos sociales A, B, C, D, lo que suma 2.350.915 personas, es decir, el 47.50% de la población total de Guayaquil.

Cálculo de la muestra

Debido a que la población relativa supera las 100.000 personas, utilizaremos la fórmula de la población infinita para el cálculo de la muestra. Walpol (1999) sugiere la fórmula es la siguiente:

Figura 20: Formula Población Infinita.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{p \cdot q}{i^2}$$

Fuente: Walpol, R., Probabilidad y estadísticas para Ingenieros.

Elaborado por: Walpol, Ronald

Fecha: Marzo 1999

Dónde:

n: Numero de encuestas

Z: Resultado de distribución normal, según nivel de confianza

i: Nivel de error

p: Probabilidad de Éxito

q: Probabilidad de Fracaso

El nivel de confianza que utilizaremos será del 90%, obteniendo una z de 1.64, el nivel de error será del 8% debido a que las encuestas se realizaron online y en cuanto a la probabilidad de éxito y fracaso este será del 50% respectivamente dado que desconocemos la aceptación que se obtenga.

Aplicando los valores antes mencionados tenemos como resultado un total de 105 entrevistas para conocer la opinión de las personas sobre nuestra idea de negocio.

$$n = 1.64^2 \left(\frac{0.50 \times 0.50}{0.08^2} \right) = 105$$

Para la elaboración de la encuesta se utilizó la herramienta de www.encuestafacil.com, mediante la cual se envió el formulario virtualmente, el mismo que se encuentra en el Anexo B.

Análisis de Resultados

A continuación se presenta los resultados de las 105 encuestas realizadas en la ciudad de Guayaquil para conocer la opinión de las personas en cuanto a los Jugos Frozen.

Figura 21: Pregunta 1 de la Encuesta



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

De los encuestados el 88% ha degustado un Jugo Frozen, y el 12% no lo ha degustado, esta primera pregunta nos demuestra que el producto tiene aceptación y que es conocido, pero que existe aún un mercado que conquistar.

Figura 22: Pregunta 2 de la encuesta



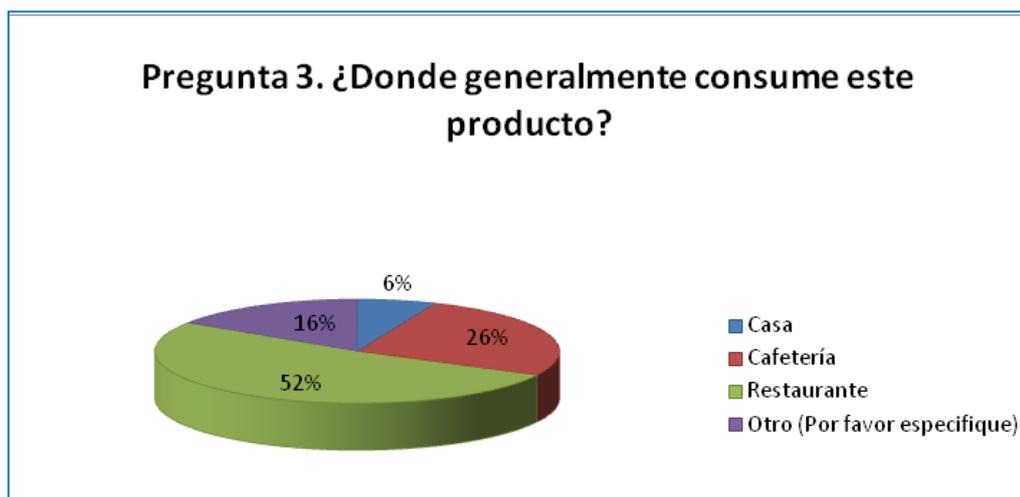
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Con esta pregunta queríamos conocer la cultura de las personas en tomar jugos naturales, el 56% los consume ocasionalmente es decir, de 0 a 3 veces a la semana, el 24% frecuentemente es decir, de 3 a 5 veces a la semana, el 19% muy frecuentemente es decir, de 5 a 7 veces a la semana y el 1% nunca toma jugos naturales.

Figura 23: Pregunta 3 de la encuesta



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Las encuestas reflejaron que este producto es consumido en restaurantes con el 52%, en cafeterías un 26%, en el hogar un 6% y otros un 16%, lo que demuestra que no es tan accesible al público pues en su gran mayoría las personas van a un restaurante para poder adquirir un Jugo Frozen.

Adicionalmente se puede observar que a las personas les gusta consumir el producto ya elaborado y no prepararlo en casa.

Dentro del 16% que consume Jugos Frozen en otros lugares diferentes a los propuestos, lo adquieren en locales de venta de yogurt y carretillas.

Figura 24: Pregunta 4 de la Encuesta



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

De los encuestados el 83% le gustaría que existiera un local exclusivamente a la venta de Jugos Frozen y el 17% no le gustaría y de estos, uno sugirió que quisiera que se ofreciera el producto con algún acompañante.

Figura 25: Pregunta 5 de la encuesta.



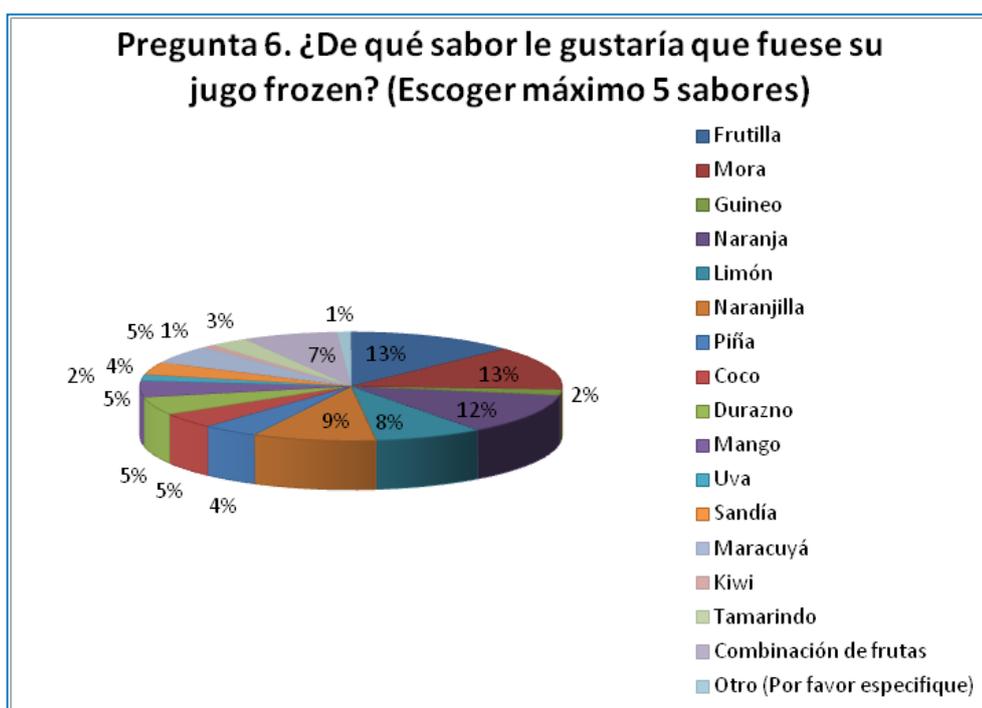
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

De los encuestados el 70% visita el Mall del Sol de 0-5 veces al mes, el 18% de 6-10 veces, el 7% de 11-15 veces y el 5% más de 15 veces, lo que demuestra que al menos al mes van de 0 a 5 veces al centro comercial, lo que implica un alto tráfico de personas que pudieran convertirse en cliente potenciales.

Figura 26: Pregunta 6 de la Encuesta.



Fuente: Encuestas

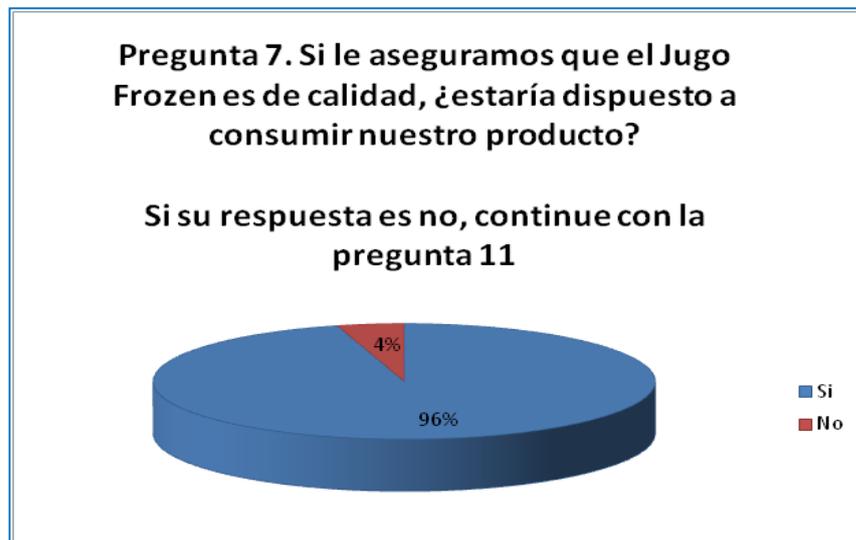
Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Esta pregunta nos ayuda a conocer cuáles son las frutas favoritas de los encuestados, frutas que no deben faltar en la Isla de Jugos Frozen, las cuales son frutilla, mora, naranja, naranjilla y limón, más las combinaciones de frutas.

Dentro de las combinaciones referidas por los encuestados están naranja con frutilla, naranja con sandía, melón con papaya, limón con mango.

Figura 27: Pregunta 7 de la encuesta



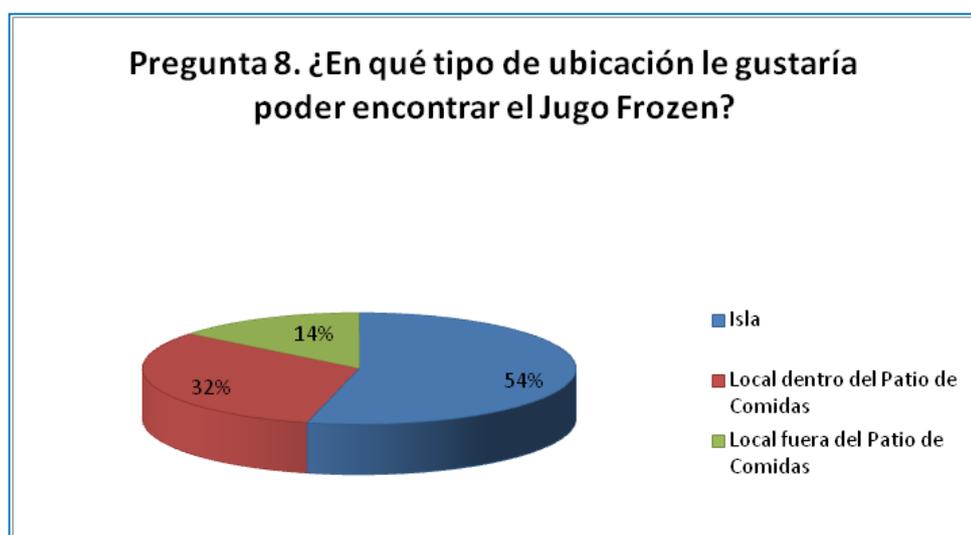
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Esta pregunta responde a nuestro interés de aceptación del producto, el 96% consumiría un Jugo Frozen de calidad.

Figura 28: Pregunta 8 de la encuesta



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Esta pregunta responde a la ubicación, el 54% le gusta la idea de un local de Jugos Frozen que sea en forma de Isla, el 14% que sea en un local fuera del patio de comidas y el 32% en un local dentro del patio de comidas, lo que demuestra que la isla tuviera aceptación por su ubicación y accesibilidad.

Además incursiona al negocio una mejor visibilidad por parte de los visitantes del centro comercial.

Figura 29: Pregunta 9 de la encuesta



Fuente: Encuestas

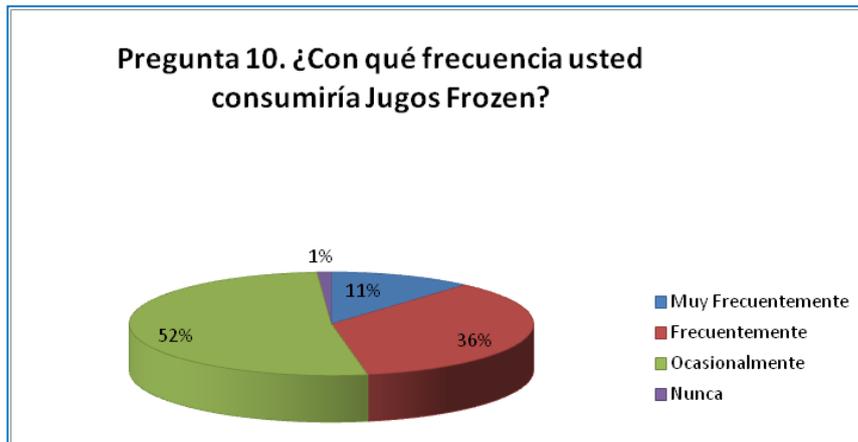
Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Esta pregunta está basada en el precio que estarían dispuestos a pagar por un jugo frozen, el 62% de \$2 a \$3, el 29% de \$3 a \$4 y el 9% de \$4 a \$5.

La mayor parte de los encuestados prefirió precios bajos, aunque como se observó en la pregunta 7, prefieren un producto de calidad, lo que implica que estarían dispuestos a sacrificar precio por calidad.

Figura 30: Pregunta 10 de la Encuesta



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Sobre esta pregunta, el 52% de los encuestados consumiría ocasionalmente Jugos Frozen, si hacemos relación con la pregunta # 5, del 70% que va ocasionalmente al Mall del Sol, el 52% compraría un Jugo Frozen, el 36% lo consumiría frecuentemente, el 11% muy frecuentemente y el 1% nunca.

Figura 31: Pregunta 11 de la Encuesta.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

De los siete nombres propuestos para la isla, se aceptó la opinión de los encuestados y se eligió el nombre del local como Planet Frozen, nombre que presento el mayor porcentaje, con el 30%.

Figura 32: Pregunta 12 de la Encuesta



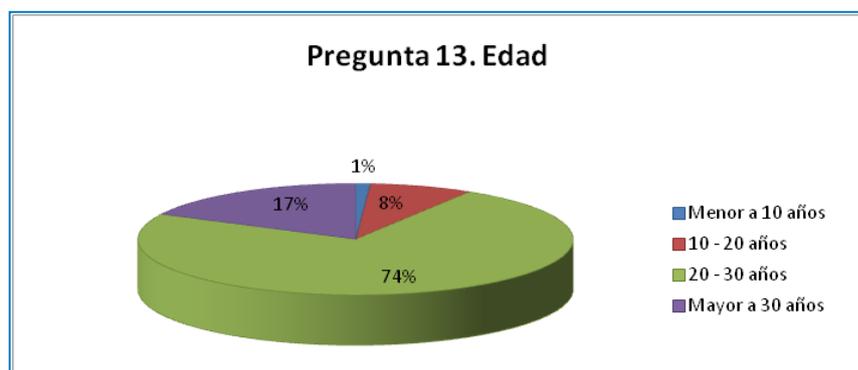
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

De nuestros datos demográficos, el 55% es de género femenino y el 45% de género masculino.

Figura 33: Pregunta 13 de la encuesta



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 5 Abril, 2013

Y finalmente el 74% de los encuestados es de 20-30 años, el 17% es mayor a 30 años, el 8% es 10-20 años y el 1% es menor a 10 años.

Conclusión de las encuestas

De las encuestas realizadas se puede concluir que en el mercado, el producto es conocido y tiene un buen grado de aceptación, al mismo tiempo se puede observar de que los encuestados consumen en su mayoría el producto en restaurantes, lugares donde el precio del producto es elevado por lo que se presenta la oportunidad de captar la demanda insatisfecha de estos lugares asimismo se denota que los encuestados prefieren el proyecto en una isla, de aquí se puede deducir que es por la facilidad de acceso y porque dicho espacio se encuentra por donde transitan las personas dentro del centro comercial. En el caso del centro comercial Mall del Sol las personas mantienen un ritmo elevado de visitas al mismo, por lo que se encuentra un mercado potencial grande al que se puede fidelizar. Por último se analiza que las personas están muy interesadas en la calidad del producto, que casi un 95% consumiría los mismos si tuvieran estas características.

2.2.3 Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad ayudan a obtener la opinión de un experto en la materia y permiten conocer desde varios puntos de vista cómo se maneja el entorno de estudio.

- **Entrevista a Marino Calderón, Propietario de “El Manabita”**

El Sr. Calderón lleva 20 años en el mercado, sus comienzos fueron vendiendo cigarrillos, colas, betunando, hasta que tuvo la visión de poner su propio negocio, su papa vendía frutas y fue quien lo motivo.

En su local ofrece jugos, batidos, tostadas, empanadas, etc.

En El Manabita se venden vasos de: \$ 0.70 centavos, \$ 1.00, \$ 1.20 y \$ 1.70, pero el más grande es el que más se vende, mantienen la estrategia líder en costos.

Las frutas que compra son: toronja, sandia, piña, sandia, naranja, melón, zanahoria, borojo, aguacate, tomatillo, toda clase de frutas, las compra en Montebello, Vía a Daule a buen precio.

Actualmente El Manabita se está ampliando, va a incursionar en desayunos, ofreciendo al público bollos, corviches y también frozen.

- **Entrevista a Glenda Naranjo, Auditora SGC en SGS del Ecuador**

Glenda nos comentó sobre el proceso de la pulpa, sobre eso dijo “El proceso de elaboración de pulpa en el país lo tienen muy pocas empresas, dentro del mercado lo tienen cuatro o cinco empresas, se inicia con la selección de los proveedores, las empresas generalmente cuentan con un departamento agrícola, donde el personal visita el agricultor, le da todas las indicaciones para el cultivo, para el manejo de la fruta, previo a la compra de la misma dentro de las plantas. Cuando la fruta llega a las plantas, es clasificada, pesada, seleccionada e ingresa a su proceso. En el proceso a breves rasgos se hace una extracción del jugo o de la pulpa dependiendo la fruta, centrifugación que es un proceso para separar partículas o impurezas, un mezclado, una esterilización o pasteurización dependiendo del tipo de frutas para garantizar inocuidades y finalmente el envasado, en nuestro país el envase es aséptico, es decir un producto con cero carga microbiológica garantizado 100% para la salud del consumidor.”

Entre las empresas que se dedican a la elaboración de pulpas están: Banalight, Ecuaplantation, Quicornac, Frozenfruit.

Adicional nos comentó que el tiempo de duración de la pulpa si es congelado en cámara puede durar hasta dos años, y si estamos hablando de pulpa fresca puede durar hasta 8 meses.

Nos dijo además que es importante saber con el espacio que se cuente, la pulpa puede durar dos años congelada, la fruta como tal después de su periodo de maduración no va a durar más de tres días, entonces vas a

depender del grado madurez que tenga la fruta para la frecuencia de la compra.

No es lo mismo que comprar la fruta y congelarla por los tipos de congelación, sobre esto nos comentó “el tipo de congelación que tienen en las plantas es una congelación rápida lo que te garantiza que la estructura de la fruta no se dañe y no pierda sabor, cuando hacemos congelación en casa la congelación es muy lenta, se forman cristales muy gruesos del agua propia del producto y al descongelarse el agua arrastra todo lo que son sabores”.

Las frutas convencionales son: mango, maracuyá, naranja, mandarina, limón y las no convencionales son: chirimoya, grosella china, guanábana, guaba. La papaya no se puede utilizar como pulpa porque son muy sensibles, no soportan los procesos industriales.

Además nos dijo que nosotros no tenemos la cultura de consumir jugos naturales, la tendencia en el mercado es volver a lo natural, por salud, un poco por moda, ahora estamos en esta época de volver a lo natural, estamos tratando de consumir productos naturales. La Organización Mundial de la Salud a través de la FAO nos ha comunicado que estamos en toda una campaña para reducir la diabetes y la obesidad infantil, por lo tanto han salido incluso a nivel país muchas regulaciones para lo que tiene que ver con la alimentación de los niños durante su temporada de clases dentro de las escuelas, entonces ya tenemos un reglamento que prohíbe la venta de bebidas gaseosas dentro los bares de los colegios y se pide que se venda Jugos Naturales.

De manera personal nos dijo que a ella si le gustan los jugos frozen.

- **Entrevista a Rodolfo Calderón, Propietario de Frutabar**

El Sr. Calderón comenzó por contarnos cómo fueron sus inicios, y que el proyecto se lo hizo con bajo presupuesto, ya que se empezó hasta con cosas prestadas, pero fue muy enfático en que se necesita una fuente extra de

ingresos al momento de emprender ya que hasta que Frutabar se dio a conocer dependió del negocio de Fotografía que tenía, y que si no hubiera sido por este, Frutabar no hubiera podido seguir en funcionamiento.

Aproximadamente se necesita entre 7 a 8 meses para que el negocio comience a generar mayores ingresos, nos indicó que Frutabar lleva ya 12 años en el mercado, y que al principio fue difícil darlo a conocer ya que no existían las redes sociales de la actualidad, y que hay que tener destinada una buena cantidad de recursos para publicidad para poder lograr una captación de mercado, adicional nos dijo que Frutabar se publicito solo ya que al ser un lugar original e innovador los medios de prensa se dirigían a él para entrevistarlo y cuando publican las entrevistas estas se convertían en publicidad gratis para Frutabar.

Al momento de preguntarle porque escogió locales fuera de centros comerciales y no dentro, nos explicó que si abrió uno dentro de San Marino y que hubo buenas ventas pero las cuestiones logísticas de trasladar las frutas a través de todo el centro comercial hizo desistir de este tipo de locales a Frutabar.

Con el pasar del tiempo Frutabar quedo pequeño por lo que en la actualidad cuenta con 3 locales estratégicos en la ciudad de Guayaquil: uno en Urdesa, otro en Centrosur y otro frente al malecón cerca de la zona rosa, y piensan expandirse también en Samborondón. También nos contó que en su opinión existe un antes y después de Frutabar, ya que ahora se ofrecen jugos casi en todos los lugares, convirtiéndose estos en competidores, por tal la estrategia de Frutabar es estar en constante innovación.

Nos comentó también que ha tenido alianzas estratégicas con sus proveedores para obtener auspicios o facilidad de insumos, asimismo nos dijo que sus insumos en la mayoría son comprados en el Mercado de Montebello.

En la actualidad la mayoría de sus clientes le gusta tomar las bebidas frozen ya sean jugos, batidos o cocteles; siendo frozen su bebida más vendida, nos

dice que esto se da debido al caluroso clima de la ciudad y por tal se prefieren las bebidas heladas.

Nos comentó que el margen de este tipo de negocios oscila entre el 20% al 40% de ganancia. Por último le comentamos sobre nuestro proyecto y le pedimos su opinión, a la cual contestó que le parece una buena idea ya que sería un servicio express de frozen, nos sugirió el uso de pulpas ya que por espacio sería difícil tratar con frutas, además nos dijo que al ser un producto de calidad las personas recurrirían al él ya que este tipo de productos cuando son de calidad solo se lo encuentra en restaurantes y a precios caros, por lo que se evitarían pagar el uso de piso con nuestros jugos frozen.

2.2.4 Focus Group

En la ciudad de Guayaquil, se realizó un focus group, para determinar el grado de aceptación del producto, los sabores de jugos más apetecidos, así como también la opinión de los participantes con respecto al proyecto.

Al momento de la elección de los participantes se tomó en cuenta una muestra representativa de los segmentos que se consideró en la encuesta, así como también que todos vivan en el sector norte de la ciudad.

Participantes:

- Karola Olmedo, 22 años
- Marcia Bravo, 28 años
- José Luis López, 49 años
- Ma. Fernanda Rojas, 18 años
- María José Morocho, 24 años
- Karolina Peñafiel, 18 años
- Pamela Astudillo, 22 años
- Alexandra Luque, 43 años
- Juan Barcia, 22 años

La mayoría indicó que prefieren comprar un jugo de frutas ya hecho porque no todos tienen el tiempo para hacerlo, al escuchar la palabra frozen se les viene a la mente algo helado, granizado con frutas naturales, bebida refrescante.

Todos coincidieron en que consumen jugos frozen y que para comprarlo consideran las siguientes características: que el hielo no se encuentre derretido, que esté preparado en el momento, que sea refrescante, que las frutas sean frescas, que el hielo sea bien granizado, textura uniforme en cuanto al hielo, que sepa a fruta.

Figura 34: Frecuencia de compra



Fuente: Focus Group

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 8 de Abril, 2013

La mayoría compra un vaso mediano. José Luis indicó que si es en restaurante el compra uno grande y si es en islas en centros comerciales compra uno pequeño.

Sobre la presentación del producto Marcia dijo que es importante para que llame la atención al consumidor. En su mayoría prefieren un vaso con buena presentación y con sorbete grueso.

Además opinaron que es importante la variedad de edulcorante para los gustos y necesidades de todos, para José Luis no esto no fue importante.

Las combinaciones de frutas que conocían son: naranja con frutilla, naranja con guineo, papaya con melón, Kiwi con naranja. Entre sus frutas favoritas están: naranja y limón.

Figura 35: Lugar de Compra



Fuente: Focus Group

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 8 Abril, 2013

Además acotaron que les gustaría que exista un local que se dedique a la venta de Jugos Frozen para que se vuelva más accesible este producto a todas las personas.

Figura 36: Horario de Compra



Fuente: Focus Group

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 8 Abril, 2013

Sobre el precio nos dijeron que en una isla de un Centro Comercial un Jugo Frozen cuesta entre \$3.00 y 4.00, y ese mismo precio es el que estarían dispuestos a pagar un jugo frozen de calidad.

Cuando no toman Jugo Frozen lo sustituyen por un jugo natural, un batido, un té helado, aunque prefieren las bebidas heladas por el clima en el que vivimos.

A algunos les gustaría comprar este producto en una isla en un Centro Comercial, Alexandra, sin embargo dijo que sería bueno hacer una cadena de establecimientos con una marca, Marcia en cambio prefiere locales en avenidas principales.

2.3 Análisis Estratégico

El análisis estratégico permite recolectar información acerca de los factores externos e internos que rodean el proyecto.

2.3.1 Fuerzas Generales

- **Políticas**

La imagen del País ha ido mejorando después de constantes cambios de gobierno, en estos momentos se ha conseguido una estabilidad política sin embargo hay decisiones por parte del régimen que han perjudicado la inversión extranjera, así como también la relaciones internacionales que favorecen al Ecuador.

La penalización tributaria a créditos extranjeros preocupa al momento de tratar de incentivar a la inversión en el país; la falta de seguridad jurídica y el ataque del presidente a la empresa privada, provoca una resistencia clara por realizar inversiones en el Ecuador. Por tanto, es importante que se incorporen leyes claras para favorecer las industrias en el país.

El Gobierno ha dispuesto una ley que prohíbe el expendido de comida chatarra en los bares de escuelas y colegios del país, promoviendo el consumo de alimentos naturales.

- **Demográficas**

Según el censo poblacional del año 2010 el 47% de la población se encuentra dentro del rango de edad (20- 30 años) hacia el cual va dirigido el sector de bebidas heladas.

El Municipio de Guayaquil ha fomentado una regeneración urbana que motiva el turismo en la ciudad, lo que permite al sector de bebidas una mayor afluencia.

- **Tecnológicas**

Dentro del sector existen fábricas de empresas multinacionales que poseen de tecnología de última generación, contando certificados de calidad de sus procesos.

Los competidores directos cuentan con maquinaria simple y no especializada. Generalmente un local de expendido de bebidas y alimentos tiene una cocina, hornos industriales, cuartos fríos, cámaras de congelación, extractores, maquinas con bajo nivel de ruido, etc., es decir, no existe un nivel alto de sofisticación, los equipos y maquinaria que se utilizan pueden adquirirse sin inconvenientes, dependiendo al presupuesto.

Existen paquetes de software especializados para esta industria y en esencia todos ofrecen programas que ayudan al control y análisis de las funciones de cada área. Por ejemplo, control de inventarios, ingreso de comandas, ventas, manejo de personal.

Ambientales

Las características del país, por su variedad en regiones permiten que los insumos en este caso las frutas puedan conseguirse en su gran mayoría en el mercado nacional a un bajo costo, adicional que el mercado de bebidas es muy dinámico debido al clima de la ciudad de Guayaquil el cual es caluroso casi todo el año y las personas necesitan una hidratación constante.

Sociales

En la actualidad existe una tendencia a consumir productos naturales y beneficiosos para la salud, el sector ha adecuado sus productos o ha creado unos nuevos para satisfacer esa tendencia ya que de aquí nacen las bebidas dietéticas y las de pocos conservantes.

- **Económicas**

Según el último censo del INEC (2010), en la industria manufacturera de bebidas y alimentos se observa un leve pero continuo incremento de bebidas y alimentos.

La industria alimenticia representó el 7.83% del Producto Interno Bruto (PIB), teniendo de igual forma, una especial importancia dentro del sector manufacturero con la contribución de 55.9% de su valor agregado.

Según Whali (2010) En los últimos tres años el sector manufacturero creció en un 7% y la industria de los alimentos un 10%, por lo que en la actualidad se puede observar un constante dinamismo del sector.

2.3.2 Fuerzas Específicas

- **Proveedores**

Existe una gama amplia de proveedores para este sector de la industria. Esto permite obtener alta rentabilidad y buenas condiciones de negociación frente a los distribuidores de insumos.

Las grandes industrias dentro del país como Nestlé, evalúan y califican a sus proveedores constantemente y las empresas pequeñas y medianas escogen a los proveedores por la calidad y facilidad para obtener los insumos.

- **Competencia Directa**

Actualmente en el mercado hay pocos establecimientos que se dedican a la venta de jugos frozen de calidad o que tengan como producto principal esta bebida por lo que nos encontramos ante un mercado poco explotado, a pesar de esto existen bebidas que también pueden considerarse como frozen, tales como los granizados y los jugos naturales.

- **Consumidores**

Los consumidores dentro del sector de bebidas son muy variado y depende de su necesidad

Muchas veces la motivación de compra por un producto u otro va alineado al acceso del mismo y por la fuerza de venta que la empresa emplea en ciertos

productos. Adicional a esto el consumidor gusta de elegir de una gran variedad de productos.

2.4 Matriz BCG

La Matriz de crecimiento – participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. (Lopez, 2010)

Figura 37: Matriz BCG Frozen Planet



Fuente: López, A., La Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group.

Elaborado por: López, Alberto

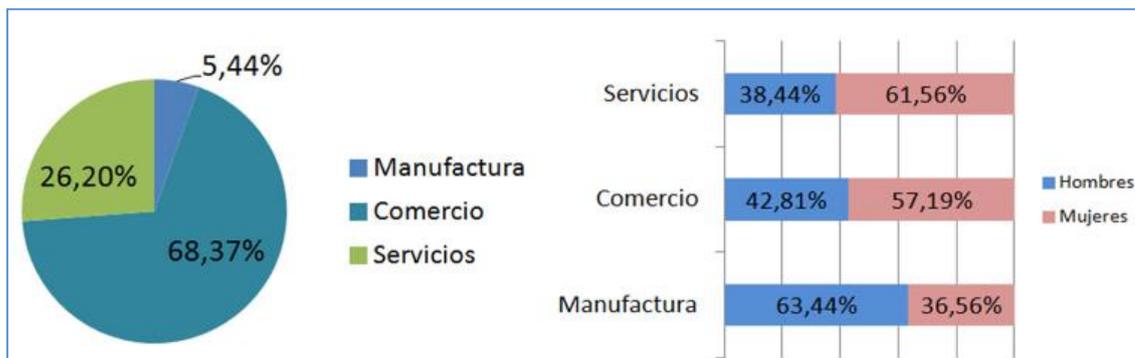
Fecha: Septiembre 2010

Los Jugos Frozen se encuentran dentro del cuadrante de incógnita, ya que tienen poca participación dentro del mercado por ser un producto nuevo y que no es considerado como un producto principal dentro de la industria de bebidas, pero a la vez tiene grandes oportunidades de crecimiento por la nueva tendencia a consumir productos naturales.

De acuerdo a Peña & Pinta (2012) la elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). Además, representa el 54.5% del sector manufacturero, de acuerdo a las previsiones macroeconómicas del año 2010 Del total de establecimientos que han declarado actividad económica se tiene que el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De éstos, un 5.4% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,4% se dedica al comercio al por mayor y menor; y un 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas.

Dentro de la división de manufactura prevalece la elaboración de productos de panadería, y en la de servicios predominan las unidades locales dedicadas a servicios de restaurantes y servicio móvil de comida.

Figura 38: Empresas y personas dentro del sector de Alimentos y Bebidas



Fuente: INEC, Análisis Sectorial

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Fecha: Noviembre 2012

2.5 Matriz de implicación FCB (Foote, Cone y Belding)

La agencia de publicidad Foote, Cone & Belding desarrollo un modelo de conducta del consumidor que distinguía entre compras racionales y emocionales según su grado de involucración y estilo de decisión adoptado. (Camacho, 2004)

En la matriz, el grado de implicación denota la fuerza con que un consumidor responde o reacciona ante los estímulos/ atributos de un producto. Por otro lado el modelo de aprehensión determina si el comportamiento de compra se define en el plano intelectual o emocional.

Figura 39: Matriz FCB de Frozen Planet



Fuente: Camacho, M. (2004) D3D: Un enfoque integral de la dirección de empresas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 5 Abril, 2013

Jugos Frozen está ubicado dentro del cuadrante de Hedonismo, porque tiene bajo grado de implicación porque los consumidores primero compran el producto, luego evalúan los beneficios potenciales y finalmente se informan sobre sus características y alto grado emocional por la tendencia a consumir alimentos y bebidas naturales, es decir, se apela a la sensación de consumir un producto sano y que aporta beneficios a la salud.

2.6 Macro y Micro- Segmentación

Permite al proyecto identificar el mercado en el cual se desea competir y definir una estrategia de presencia. Una empresa puede escoger entre

dirigirse a la totalidad del mercado o a un segmento del mismo para ello es necesario la micro-segmentación y macro-segmentación.

Macro-Segmentación

Para la macro-segmentación se emplea un esquema que relaciona las necesidades del consumidor en tres parámetros: Funciones o necesidades, tecnología y grupo de compradores.

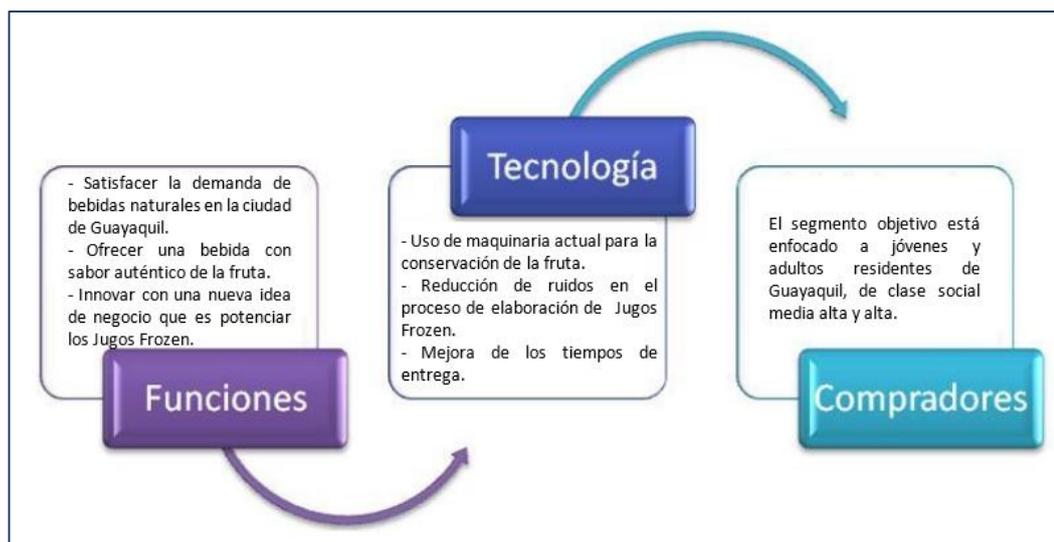
Funciones o necesidades

- Satisfacer la demanda de bebidas naturales en la ciudad de Guayaquil.
- Ofrecer una bebida con sabor auténtico de la fruta.
- Innovar con una nueva idea de negocio que es potenciar los Jugos Frozen.

Tecnología

- Uso de maquinaria actual para la conservación de la fruta.
- Reducción de ruidos en el proceso de elaboración de Jugos Frozen.
- Mejora de los tiempos de entrega.

Figura 40: Macrosegmentación de Planet Frozen



Fuente: Robbins, S. (2005). Administración.

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 10 Abril, 2013

Micro-Segmentación

Se identifica los grupos de compradores, utilizando una clasificación basada en:

- Localización: Personas de estratos sociales medio alto y alto.
- Sexo: Masculino y Femenino.
- Edad: Consumidores en General
- Actividad: Estudiantes, profesionales, empleados del Centro Comercial, turistas.
- Intereses: Salud, bienestar corporal, nutrición, natural, refrescante, calidad, satisfacción personas.

2.7 Fuerzas de Porter

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

Para Ferre (2009) en el se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Según Díaz (2013) las 5 fuerzas de Porter son una herramienta o técnica que ayuda a comprender que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier industria de una forma global.

Las cinco fuerzas Porter son:

- Amenaza de los nuevos competidores
- Productos o servicios sustitutos
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de clientes
- Rivalidad entre empresas competidoras.

En la figura 41 se ilustran dichas fuerzas:

Figura 41: Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. E. (2009). Ser Competitivo.

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 10 Abril, 2013

2.7.1 Barreras de entrada

En Guayaquil existen pocos locales que se dediquen a la venta directa de Jugos Frozen, de los cuales tenemos: Frutanga, Frutabar, Mambo Juice, etc.

Cabe mencionar que los locales antes mencionados corresponden a negociaciones nacionales.

Por otro lado, están quienes lo ofrecen dentro de su Menú como una bebida acompañante para sus platos fuertes como: Sport Planet, Chilis, Wingers, Fridays, etc.

En el Mall del Sol se encuentra Frutanga que ofrece la venta de Frozen, sin embargo este no representa su producto estrella, pues está orientado ofrecer aderezos ligeros.

En el sector de alimentos y bebidas, las barreras de entrada para los Jugos Frozen son bajas debido a que es un mercado que aún le falta ser explotado, para ingresar los requerimientos de capital son mínimos, no existen intermediarios para la distribución del producto al consumidor final, no existe valor de marca porque la industria es totalmente nacional y no intervienen economías de escala para la elaboración del producto.

2.7.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores radica cuando dentro del sector aumenta la competencia y al consumidor se le presentan más oportunidades de elegir productos de la misma clase.

Los Jugos Frozen, constituyen en el sector de bebidas y alimentos un producto diferenciador, por ser natural, por su sabor y por su calidad.

Los compradores no tienen un alto nivel de negociación, ya que no poseen la capacidad de poder integrarse hacia atrás, adquieren el producto por unidad y no por volumen y no son sensibles al precio porque en el mercado el producto se vende a un precio promedio.

2.7.3 Amenazas de sustitutos

Dentro del mercado existen pocos productos con las mismas características, pero por estar dentro del segmento de bebidas los sustitutos indirectos como las bebidas gaseosas, energizantes, hidratantes, naturales, alcohólicas, etc. representan una amenaza.

Dentro de los grupos mencionados anteriormente se encuentran marcas reconocidas mundialmente a las cuales resulta complicado quitarles cuota de mercado.

Dentro de cada categoría presentamos algunas alternativas:

Figura 42: Bebidas relevantes dentro del Sector

Tipo de Bebida	Marcas Importantes		
Gaseosas	Coca Cola	Pepsi	Big Cola
Bebidas Energizantes	Red Bull	V220	Rockstar
Jugos Artificiales	Tampico	Del Valle	Cifrut
Yogurt	Toni	Alpina	Chiveria
Agua envasada	All Natural	Dasani	Tesalia
Leche	La Lechera	NutriLeche	ReyLeche
Bebidas Hidratantes	Gatorade	Profit	Powerade

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 5 Abril, 2013

2.7.4 Poder de negociación de proveedores

La materia prima de los Jugos Frozen es la pulpa de la fruta o la fruta misma.

En el Ecuador existen pocos productores de pulpa de fruta por ejemplo: Bananalight, Frozen Tropic, Fadesa, Natrutopic, etc, lo que genera dependencia en cuanto a las frutas que son difíciles de conseguir y a la vez, una ventaja a nuestro producto, pues la pulpa cumple con altos estándares de calidad.

En cuanto a las frutas convencionales, los proveedores tendrán un bajo poder de negociación ya que existen muchas posibilidades de adquirir estos insumos provenientes de la agricultura y los costos si se cambia de proveedor son bajos.

2.7.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores

Actualmente en el mercado ecuatoriano existen bebidas frozen pero las mismas o poseen una mala calidad o su precio es excesivo, si hablamos del sector de bebidas el mercado se expande pues aparecen otras alternativas.

Dentro de los principales competidores se encuentran: FrutaBar, Frutanga, ManboJuice, SportPlanet, Fridays, Chili's, Dolce Incontro.

Lo principal es que se reconozca una diferenciación del producto y servicio que se brinde.

2.8 FODA del proyecto

El presente FODA contribuirá a la elección de estrategias a seguir para que el proyecto cumpla con los objetivos.

2.8.1 Fortalezas

Ubicación de local, estará ubicado en el patio de comidas del Centro Comercial Mall del Sol.

- La ubicación de un negocio determina en gran medida su clientela, su duración y, en resumen, su éxito.

De acuerdo a Pazo (2012), Ray Kroc, legendario promotor de McDonald's, decía "Los tres elementos esenciales para alcanzar el éxito en un negocio son: ubicación, ubicación y ubicación".

Según un estudio de Ipsa Group (2011), en Guayaquil, la mayor afluencia la tiene Mall del Sol con un 39%; Mall del Sur, 25%; San Marino, 20%; Riocentro Sur 11% y Policentro, 9%.

- Los precios son accesibles al consumidor

Si evaluamos los precios de los competidores, Frutabar que está dentro del sector de bebidas y que ofrece dentro de sus productos Jugos Frozen, vende un Jugo de combinación de frutas exóticas en \$4.75.

El precio del Jugo Frozen será \$ 3.00.

- Variedad de edulcorante (azúcar, splenda, miel, azúcar morena, etc).

Esta fortaleza será nuestro valor agregado para la venta de Jugo Frozen.

Los edulcorantes artificiales han cobrado importancia como alternativas para endulzar los alimentos y bebidas que consumimos todos los días, esto es debido a que poseen la característica de proporcionar la misma sensación de dulzor que los azúcares regulares pero con menos o incluso sin calorías.

Según Marsteller (2010), gracias a las pocas o nulas calorías que los edulcorantes artificiales contienen, pueden considerarse un importante aliado para el cuidado del peso o como una opción para personas con diabetes.

2.8.2 Oportunidades

- Tendencia universal a consumir bebidas y alimentos naturales por aumento.

Para Sloan (2012), las principales tendencias alimentarias de 2012 revelan que los consumidores prefieren obtener sus vitaminas y minerales de productos naturales y no de suplementos alimenticios.

- Continuo crecimiento del sector de bebidas y alimentos en el país.

Según el INEC (2010), actualmente en el Ecuador, el sector de alimentos y bebidas se mantiene en un constante crecimiento, en el país cerca del 50% de sus habitantes consumen jugos o bebidas de origen natural y en la ciudad de Guayaquil el 35% de la población reporta este comportamiento.

- Maquinaria actual para la elaboración del producto.

Uno de nuestros criterios es no escatimar costos, por lo tanto, se comprara la maquinaria para elaborar la pulpa y poder obtener una buena rentabilidad.

- El régimen político actual ofrece varios incentivos al emprendimiento. El gobierno ecuatoriano mediante el Ministerio de Producción ha ideado mecanismos de financiamiento e incentivos para que los ciudadanos puedan emprender sus ideas de negocios.
- El clima de la ciudad Guayaquil permite un mayor consumo del producto.

2.8.3 Debilidades

Las debilidades que se detallan a continuación son básicamente por ser nuevos en el mercado.

- Escasa cartera de clientes.
- Falta de posicionamiento dentro del mercado de bebidas.
- Dificultad de obtener alquiler en Centros Comerciales.
- Costos de arriendos elevados.
- Costos de mantenimiento anuales de la isla (según contrato).

2.8.4 Amenazas

- Presencia de bebidas sustitutas mundialmente líderes en el mercado. Dentro del estudio realizado por la consultora Interbrand (2011) en su ranking de “The Best global Brands 2011” concluyo que las 4 empresas de bebidas con mayor éxito en el mundo son: Coca-Cola con el primer lugar, Pepsi con el Segundo lugar, Nescafé con el tercer lugar y Sprite con el cuarto lugar por su desempeño financiero de la marca, el proceso de decisión de compra y la fortaleza de la marca para contribuir en los negocios.
- Dificultad de conseguir las frutas durante todo el año por sus estaciones.
- Presencia de factores exógenos de índole macroeconómico que pueden afectar la economía del país como la inflación.
- Presencia de competencia en centro comercial.

2.9 Matriz FODA Cruzados

Permite al proyecto conocer su posición ante su reto estratégico y descubrir las posibles estrategias potenciales para convertir sus debilidades en oportunidades y con sus fortalezas ganar mercado.

Figura 43: Matriz FODA cruzado de Frozen Planet



Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 8 Abril, 2013

Capítulo 3: Marketing mix y estrategias de mercado

Para analizar el Marketing Mix, se utilizara el método de la observación y la opinión de personas con respecto a otros Jugos Frozen.

El Marketing Mix analiza las 5 P's que son: Producto, Precio, Plaza, Promoción y Personas.

3.1 Producto

Nuestro producto consiste en la elaboración de Jugos Frozen, bebida granizada con el auténtico sabor a frutas, el mismo que está considerado dentro de la industria de Elaboración de Bebidas del sector de Alimentos y Bebidas.

Los Jugos Frozen podrán ser personalizados según el gusto de cada cliente, además de contar con insumos de buena calidad que darán al cliente una nueva experiencia al probar nuestras bebidas.

Los insumos para la elaboración de Frozen son: pulpa, frutas según la lección del cliente, hielo, artículos de plástico (sorbetes, vasos, servilletas).

El producto constara con una sola presentación estándar de un vaso de 22 onzas.

Figura 44: Producto Final



Fuente: www.mifruta.com.pe

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 10 Abril, 2013

Estrategias del producto

- Marca: El nombre comercial de nuestra empresa, elegido por los encuestados es “Planet Frozen”.
- Logo: Presencia de frutas, muy colorido.

Figura 45: Logotipo Planet Frozen



Fuente: Figueroa, N. & Plaza, J.

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 10 Abril, 2013

- Almacenamiento y Vida Útil: El producto debe ser consumido una vez que haya sido preparado.
- Slogan: Nuestro slogan es el siguiente: “El jugo de tu fruta favorita en su punto frost”

3.2 Precio

El precio es el único elemento del mix del marketing que proporciona ingresos, pues los otros elementos únicamente proporcionan costos, la empresa debe decidir donde posicionarse con respecto a la calidad y el precio, además de considerar otros muchos factores (salarios, arriendo, intereses, utilidades) en la fijación de su política de precio. (Kotler, 2002)

Nos basaremos en la estrategia “precio-calidad” para determinar los precios.

Figura 46: Estrategias Precio-Calidad



Fuente: Kotler, P., Camar, D., Grande, I., & Cruz, I., Dirección de Marketing, Edición del Milenio.

Elaborado por: Kotler, Philip., Camar, Dionisio, Grande, Ildelfonso, & Cruz, Ignacio

Fecha: Febrero 2000

Nuestro producto será de alta calidad, ya que estará elaborado con fruta fresca, la cantidad del néctar de frutas ideal y en ocasiones según la fruta solicitada será elaborado con pulpa que cumple con requisitos de Normas de Alimentos, por lo que la estrategia será de Alto Valor, así podremos brindar un producto de alta calidad a un precio mediano.

Figura 47: Precios Promedio

Encuestados (%)	Precios Relativos
62%	\$ 2,00 - \$ 3,00
29%	\$ 3,00 - \$ 4,00
9%	\$ 4,00 - \$ 5,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 10 Abril, 2013

Así mismo, para dar un precio promedio utilizaremos la siguiente fórmula:

$$P_r = X_1 * P_1 + X_2 * P_2 + X_3 * P_3 + X_4 * P_4 + X_5 * P_5$$

$$P_r = 62\% * \$2.50 + 29\% * \$3.50 + 9\% * \$4.50 = \$2.97$$

Tomamos el punto medio de cada rango de precios y lo multiplicamos por el porcentaje de las personas dispuestas a pagar ese precio, así el precio promedio del Jugo Frozen es de \$ 2.97.

3.3 Plaza

Planet Frozen estará ubicado en una isla dentro del Patio de Comidas del Centro Comercial Mall del Sol, en la ciudad de Guayaquil.

3.4 Promoción

La mezcla de promoción que usara Frozen Planet para cumplir sus objetivos de publicidad y marketing son: publicidad, merchandising, relaciones públicas, promoción en Ventas.

- **Publicidad**

De acuerdo a la web Wikipedia (2013) La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

- **Radio**

Disney: Se negociara 100 Claquetas de 30" durante los primeros 3 meses.

- **Internet**

Redes Sociales: Creación de páginas de Planet Frozen en redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, etc.

Figura 48: Pagina de Facebook Planet Frozen



Fuente: Facebook.

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

Figura 49: Pagina de Facebook Planet Frozen

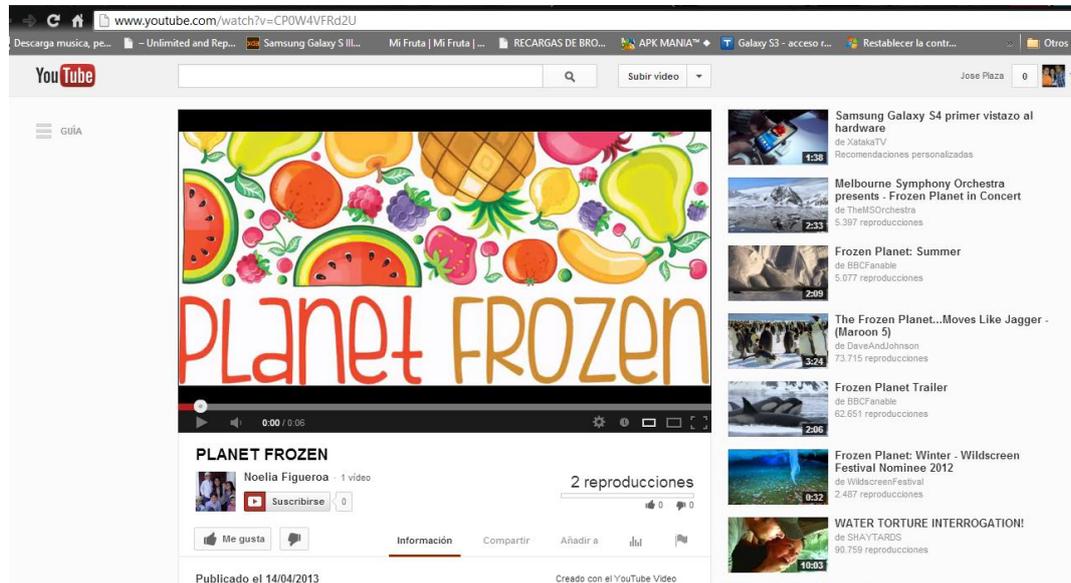


Fuente: Twitter.

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

Figura 50: Pagina de Facebook Planet Frozen



Fuente: YouTube.

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

Colocación de código QR en afiches para la venta del producto, el mismo que al ser escaneado por un dispositivo móvil, se dirigirá al Fan Page donde encontrara información nutricional de los jugos que ofrecemos, así como también dejar sugerencias.

Figura 51: Publicidad adhesiva



Fuente: Publicidad Powerade

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

- **Promoción en ventas**

Según la web Wikipedia (2013), la promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

Se realizaran las siguientes actividades:

- Entrega de artículos útiles con el logo a clientes y público en general.

Figura 52: Souvenirs de Planet Frozen



Fuente: Google imágenes

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

- Hora loca, que consistirá en que en el periodo de una hora el segundo Jugo Frozen cuesta la mitad del precio.

- **Relaciones públicas**

Buscaremos un posicionamiento por encaje, al realizar convenios con las grandes cadenas de supermercados para que sus tarjetas de afiliación tengan beneficio en nuestro local.

- **Merchandising**

Según la web Wikipedia (2013) el merchandising incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

Se realizarán las siguientes actividades de merchandising:

- Degustaciones que alienten la compra del producto.
- Anuncios adhesivos.
- Indicadores en forma de flecha en el suelo que sirvan de guía desde la puerta del Patio de Comidas del Mall del Sol hasta la isla de Planet Frozen.

Figura 53: Publicidad en el Piso



Fuente: Google imágenes

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

3.5 Personas

Nuestro negocio estará enfocado en las personas, buscando siempre su satisfacción en el consumo de bebidas naturales de calidad.

Nos mantendremos en constante mejora para conocer los gustos y preferencias dentro del sector y buscar nuevas alternativas que ofrecer, brindando siempre un buen servicio.

3.6 Distribución

La distribución permite establecer bajo que parámetros se va a desarrollar el proyecto operativamente así como también los intermediarios y estrategias a utilizar desde la elaboración del producto hasta su comercialización.

3.6.1 Estrategia de distribución en función de la organización

La estrategia será de aplazamiento porque el fabricante entrega el producto al consumidor final según su orden, no intervienen intermediarios.

3.6.2 Estrategia de distribución en función de la cobertura

La estrategia será exclusiva debido a que estamos ubicados en un lugar con alto tráfico de personas.

3.6.3 Elección del canal

Los clientes buscan bebidas sanas, refrescantes, naturales, que salgan de lo convencional, en un lugar accesible y con atención personalizada.

- **Establecer objetivos**

- ✓ Posicionar el producto dentro del consumidor de clase social media.
- ✓ Ofrecer el producto lugares donde no tenga un fácil acceso
- ✓ Dar un servicio original y personalizado
- ✓ El producto será vendido en unidades
- ✓ Ser una alternativa de bebidas naturales en el centro comercial.

- **Diseño del canal**

La distribución del producto es directa y sin intermediario como puede observarse en la figura 54.

Figura 54: Diseño del canal Planet Frozen



Fuente: Robbins, S. (2005), Administración

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 8 Abril, 2013

Capítulo 4: Estudio Técnico

El estudio técnico proveerá al estudio financiero la información necesaria para cuantificar el monto de las inversiones y los costos de operación y además el proceso de producción y los activos para poner en marcha la Isla de Jugos Frozen.

4.1 Proceso de constitución de la empresa

La empresa será constituida como una Compañía Anónima, para lo cual es necesario lo siguiente: (Caiza, 2005)

- Solicitar aprobación del nombre elegido ya que no puede existir otra sociedad con el mismo nombre.
- Escritura pública ante un notario.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Apertura del sistema de contabilidad.
- Inscripción en el IESS
- Afiliación de los trabajadores en el Régimen de Seguridad Social.
- Contratación de los trabajadores.
- Pago a la Seguridad Social
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Declaración del Impuesto a la Renta.
- Afiliación a las Cámaras y/o Gremios correspondientes según actividad.
- Licencia de obras, si es preciso.
- Obtención de permisos municipales.
- Los gastos en los que se incurrirá, serán amortizados y serán detallados más adelante.

4.2 Balance de adecuaciones

Como hemos indicado antes, la isla estará ubicada en el Mall del Sol y la Inmobiliaria del Sol S.A. nos alquilara el mencionado establecimiento.

Se contrata a S&S Constructores para que realice las adecuaciones y decoración en la Isla del Mall del Sol. El detalle se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Balance de Adecuaciones.

	Costo/Unitario	Costo Total
Inversión por m ²	\$ 510.00	\$ 3,060.00
Mano de Obra Calificada		\$ 1,200.00
Arquitecto	\$ 1,200.00	
Mano de Obra No Calificada		\$ 200.00
Trabajador	\$ 200.00	
Total por adecuacion de isla		\$ 4,460.00

	Costo/Unitario	Costo Total
Alquiler de la isla 6m2	\$ 2,100.00	25,200.00
+ Alicuota	\$ 50.00	600.00
Cuota extraordinaria	\$ 1,950.00	1,950.00
Total de alquiler		27,750.00

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

4.3 Balance de las maquinarias

Para la comercialización de Jugos Frozen, se necesita la siguiente maquinaria e implementos que se detallan a continuación:

Tabla 2: Balance de las maquinarias

Equipos	Cantidad	Coste/Unidad	Coste Total
Computadores Equipados	1	732.80	732.80
Enfriador/ Congelador	1	935.00	935.00
Mostrador	1	832.00	832.00
Licuada	3	182.00	546.00
Máquina de hielo	2	548.00	1,096.00
Camara de congelacion	1	1,740.50	1,740.50
Utencilios de Cocina		250.00	250.00
		Inv. Inicial	6132.3

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

El estudio de factibilidad se efectuara por 5 años y según corresponda se realizara reinversión de la maquinaria.

4.4 Calendario de inversiones en equipo

Permite identificar la inversión en caso de una posible ampliación o por el reemplazo de los activos fijos por desgaste, considerando que con la venta de los activos depreciados a su valor residual se obtiene un flujo de renta. La tabla 3 muestra lo antes expuesto.

Tabla 3: Calendario de inversiones en equipo

Activos	Vida Útil	Año 0	Año 4
Computadores Equipados	3	732.80	732.80
Enfriador/ Congelador	10	935.00	
Mostrador	5	832.00	
Licuadaora	5	546.00	
Máquina de hielo	5	1096.00	
Camara de congelacion	5	1740.50	
Utencilios de Cocina	10	250.00	
Sillas	5	30.00	
Enseres de Limpieza	5	82.10	
Total por año		6244.40	732.80

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

Calendario de Ingresos por Venta de Maquinaria de Reemplazo

A continuación en la tabla 4 se detalla la vida útil de cada uno de los Activos, se considera un 10% como valor de salvamento.

Tabla 4: Calendario de Ingresos por Venta de Maquinaria de Reemplazo

Activos	Vida Útil	Inversión	DEPRECIACIÓN ANUAL				
			1	2	3	4	5
Computadores Equipados	3	732.80	219.84	219.84	219.84	219.84	219.84
Enfriador/ Congelador	10	935.00	84.15	84.15	84.15	84.15	84.15
Mostrador	5	832.00	149.76	149.76	149.76	149.76	149.76
Licuadaora	5	546.00	98.28	98.28	98.28	98.28	98.28
Máquina de hielo	5	1096.00	197.28	197.28	197.28	197.28	197.28
Camara de congelacion	5	1740.50	313.29	313.29	313.29	313.29	313.29
Utencilios de Cocina	10	250.00	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5
Sillas	5	30.00	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4
Enseres de Limpieza	5	82.10	14.778	14.778	14.778	14.778	14.778
Total Depreciación Isla			1105.28	1105.28	1105.28	1105.28	1105.28

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

4.5 Balance del personal

Para este análisis incluiremos al personal que se necesitara para la apertura de la Isla Frozen, que en el inicio serán de seis personas con sueldos acorde al mercado.

La tabla 5 describe los costos por sueldos y salarios mensual y anual del personal.

Tabla 5: Balance del personal

Cargo	Cantidad	Unitario	W Mensual	W Anual
Gerente General	1	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 10,800.00
Asistente Adm.-Fin.	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Despachador	1	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 3,900.00
Ayudante de Insumos	2	\$ 325.00	\$ 650.00	\$ 7,800.00
Cajera	1	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Total			\$ 2,725.00	\$ 32,700.00

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

4.6 Determinación del tamaño

Según los comentarios en las encuestas, las personas preferían que el proyecto esté ubicado en una isla, por tanto, el modelo se basó según este precedente.

Dada las observaciones realizadas se determinó que el tamaño promedio de una isla es de 6m².

El diseño de la isla permite tener un contacto directo con el cliente y a la vez que asegurarle que el producto que va a consumir es preparado en ese momento.

Además posee una distribución ordenada de los insumos e implementos.

Sobre la decoración de la isla, estará en base a fruta tropical, es decir muy colorida y llamativa. El diseño de la isla se muestra en la figura 56.

Figura 55: Diseño de la isla



Fuente: Google imágenes

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

4.7 Estudio de localización

Para definir el lugar utilizamos el método cualitativo por puntos, donde la mejor calificación es 5 y la peor calificación es 0.

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye.

De acuerdo a Córdoba (2006) la suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

Los resultados se muestran en la tabla 6:

Tabla 6: Método Cualitativo por puntos

Método cualitativo por puntos											
Peso del Factor (1 a 5)	Factores	Centros Comerciales									
		Mall del Sol (1 a 5)	Calificacion Ponderada	San Marino (1 a 5)	Calificacion Ponderada	City Mall (1 a 5)	Calificacion Ponderada	Riocentro Norte (1 a 5)	Calificacion Ponderada	Policentro (1 a 5)	Calificacion Ponderada
9%	Proximidad con tienda competidores	3	0.27	2	0.18	2	0.18	5	0.45	4	0.36
9%	Facil arrendamiento del espacio	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09
14%	Espacio de estacionamiento	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42
12%	Proximidad con tiendas complementarias	5	0.6	5	0.6	5	0.6	5	0.6	2	0.24
12%	Modernidad del espacio de la tienda	5	0.6	4	0.48	5	0.6	4	0.48	4	0.48
14%	Buen estado del lugar	5	0.7	5	0.7	5	0.7	5	0.7	5	0.7
18%	Accesibilidad para los clientes	5	0.9	5	0.9	4	0.72	4	0.72	5	0.9
12%	Proximidad de lugares de recreacion	5	0.6	5	0.6	5	0.6	4	0.48	3	0.36
100%	TOTAL		4.41		4.06		4.23		4.35		3.55

Fuente: Córdoba, M. (2006). Formulación y Evaluación de Proyectos.

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 13 Abril, 2013

Planet Frozen estará ubicado en una isla dentro del Patio de Comidas del Centro Comercial Mall del Sol, en la ciudad de Guayaquil.

4.8 Consumo de frozen

Para determinar el nivel de Venta que Planet Frozen iba a tener, realizamos observaciones el Viernes 5 de Abril en tres establecimientos durante tres horas: Frutabar (20:00 a 21:00), Frutanga (11:00 a 12:00), Mambo Juice (14:00 a 15:00) para analizar el comportamiento de los clientes en un día de mayor afluencia.

Esta observación nos ayudara a realizar un estimado de la demanda por día utilizando la tasa de llegada de clientes un día normal y un día más transitado en el centro comercial, para eso realizamos una lista de todos los insumos, con su respectivo costo y la cantidad que se necesitaría para realizar un frozen, lo que nos ayudara a obtener el ingreso que tendrá Planet Frozen.

Los resultados de estas observaciones se presentan en la tabla 7.

Tabla 7: Consumo promedio de jugos Frozen

Materia Prima	OBSERVACION		
	Frutabar	Frutanga	Mambo Juice
Aguacate	1		1
Zanahoria	1		1
Banano		1	1
Sandía	4	2	3
Durazno	1	1	1
Frutilla	1	2	1
Limon	6	5	10
Maracuyá	2	1	7
Melón	1	1	4
Mora	4	1	5
Naranja	6	5	8
Papaya	1		2
Piña	1	1	3
Naranjilla	2	1	3
Guanabana	1	1	2
Guayaba	1		
Manzana	1		1
Coco	3	1	4
Kiwi	2		2
Uva Verde	1	1	
Uva Morada	1		1
Tamarindo	1	1	2
Mango	2	1	2
Pera		1	1
Tomate de Arbol	2	1	2
Toronja	2	1	2

Fuente: Estudio Técnico**Elaborado por:** Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.**Fecha:** 13 Abril, 2013

4.9 Duración del proyecto

La duración del proyecto será de cinco años, debido a que el tipo de negocio permite recuperar la inversión durante ese periodo, lo cual resulta una ventaja para quienes quisieran invertir en el proyecto.

4.10 Proceso de producción

El proceso para la elaboración de jugos frozen consta de 6 fases y el mismo es presentado en la figura 56:

Figura 56: Proceso de producción de un Jugo Frozen



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose

Fecha: 13 Abril, 2013

Capítulo 5: Estudio Económico-Financiero

Habiendo finalizado nuestro estudio de mercado, en el que se demostró la aceptación por parte de los clientes potenciales hacia nuestro producto y el estudio técnico, en el que determinamos los equipos y demás elementos necesarios para iniciar nuestro negocio, empezaremos nuestro estudio financiero, en el que ante las variables económicas más importantes que afectarían a nuestro negocio (volumen de ventas, coste de producción, gastos operativos y no operativos), observaremos la factibilidad en la comercialización de Jugos Frozen.

5.1 Inversión

Para nuestro estudio hemos dividido nuestra inversión en la adecuación del local, y en los equipos, muebles y enseres necesarios durante el período de vida de nuestro proyecto.

Para el caso de la adecuación de local, consideramos importante hacer una evaluación detallada que se especificó anteriormente en nuestro estudio técnico. Se lo ha dividido en tres rubros que son Obra Física, Mano de Obra y Gastos de Constitución. Los resultados se exponen en la tabla 8:

Tabla 8: Inversión para la adecuación del Local

Rubro	Monto
Obra Física	\$ 3,060.00
Mano de Obra	\$ 1,400.00
Gastos de Constitucion	\$ 500.00
Total	\$ 4,960.00

Fuente: Arq. Javier Pesantes

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 15 Abril, 2013

Por otro lado, considerando los equipos, muebles y enseres detallados anteriormente en el estudio técnico, se toma un valor totalizado de inversión que se muestra en la tabla 9:

Tabla 9: Inversión en equipos, muebles y enseres

Rubro	Monto
Equipos	\$ 6,132.30
Muebles y Enseres	\$ 112.10
Total	\$ 6,244.40

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

Como resultado, tenemos una inversión inicial de \$11,204.40, que nos serviría para iniciar la marcha de nuestro negocio.

5.2 Ingresos

Para realizar el cálculo de ingresos del proyecto, se ha considerado dos factores importantes que intervienen en el mismo, la demanda proyectada y el precio del producto a ofrecer dentro de los cuales se toma en cuenta el crecimiento del sector así como también un aumento porcentual en los precios en cada año para que dicha proyección sea precisa,. Los mismos son detallados con mayor profundidad en los siguientes puntos.

5.2.1 Demanda Proyectada

Para calcular la demanda proyectada, realizamos observaciones en tres empresas comparables como lo son Fruta Bar, Mambo Juice y Frutanga, durante una hora cada uno. Esto fue explicado anteriormente en el estudio técnico.

Hemos promediado los resultados obtenidos, para obtener una demanda similar a la de estos en una hora, en la cual, la ponderamos para las 10 horas laborales, obteniendo los siguientes resultados (Ver Tabla 10):

El total obtenido de nuestra ponderación nos indicaba que debemos vender en promedio 550 bebidas diarias, para tener una demanda comparada a la competencia.

Tabla 10: Demanda del producto

Materia Prima	Venta por día L-V	Venta por día S-D
Aguacate	3	2
Zanahoria	3	2
Banano	6	4
Sandía	18	12
Durazno	6	4
Frutilla	8	5
Limon	42	27
Maracuyá	20	13
Melón	12	8
Mora	20	13
Naranja	38	25
Papaya	8	5
Piña	10	7
Naranjilla	12	8
Guanabana	7	5
Guayaba	3	2
Manzana	6	4
Coco	16	10
Kiwi	12	8
Uva Verde	6	4
Uva Morada	6	4
Tamarindo	8	5
Mango	10	7
Pera	6	4
Tomate de Arbol	10	7
Toronja	10	7

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

Nosotros decidimos reducir este valor por dos razones, primero, en cada hora no se vende un mismo número del producto, existen horas de mayor venta que otras en un día. Segundo, el proyecto es nuevo, no se podrá vender la misma cantidad que otras empresas dedicadas lo mismo, en el corto plazo.

Se decidió que se venderá el 60% del valor calculado los fines de semana, lo que nos da como resultado un total de 334 vasos al día.

Por otro lado, de lunes a jueves, solo venderíamos el 65% del total de ventas de los fines de semana, por lo cual obtenemos un total de 217 vasos al día.

Tomado esto como referencia, y buscando un nivel más conservador optamos por iniciar un análisis de nuestra demanda mensual, como se especificó anteriormente, en el primer mes no esperamos tener el nivel de ventas como se estimó sino solo el 70% de lo indicado, e se incrementaría en valores de entre 2 y 3 % cada mes, alcanzando en Diciembre el 99%, como lo indica la tabla 11:

Tabla 11: Demanda proyectada mensual

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Demanda Mensual	4491	4747	4940	5197	5389	5581
Ingresos	12035	12723	13239	13927	14443	14958

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5710	5838	5966	6095	6223	6351
15302	15646	15990	16334	16678	17022

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

Durante los siguientes meses, se proyecta que la demanda de vasos vendidos, crezca en 0.786% mensual, por lo que obtenemos los siguientes resultados en nuestros 5 años de estudio como se observa en la tabla 12:

Tabla 12: Demanda Proyectada Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	72626	75894	79310	82879	86608

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

5.2.2 Precios

El precio estimado, se realizó en base a los costos, se incrementó en un 60%, sobre el nivel de costos variables, esto debido al alto nivel de costos fijo que la empresa posee. Este precio se fijó en \$2.68 más impuestos.

Tabla 13: Determinación del precio.

Promedio de Costo de Insumos	1.67
Precio del Frozen	2.68

Fuente: Estudio Económico-Financiero

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

5.3 Costos

En el caso de costos, analizaremos primero los costos variables, es decir los costos de materia prima, costos de las frutas y demás insumos. Véase Anexo 5.5 y 5.6.

En base al valor de las frutas y sus insumos se obtuvo como costo de venta \$ 1.67. Las frutas serán adquiridas en el Mercado de Transferencias Montebello, ubicado en la Vía Daule.

En el caso del azúcar, se estima que se venderán frozen, 75% con azúcar normal, 20% con azúcar Splenda y en 5% en azúcar morena.

Con el aumento del 60% nos define un precio de \$2,68 según lo indicamos anteriormente.

Los insumos por vasos corresponden al vaso estándar determinado de 16 onzas el mismo que será adquirido en lotes de 100 a Plásticos Ecuatorianos S.A.

5.4 Gastos

Analizando los gastos, se han dividido en dos grupos, Gastos Operativos, y Gastos No Operativos. Los Gastos Operativos son en parte el rubro más alto

entre Costos y Gastos, debido a la ubicación de la isla, y sus expectativas con la misma.

Entre los gastos operativos tenemos, el gasto de Depreciación y Amortización, procedente de los equipos y de los gastos de constitución. Así mismo, el gasto de arriendo de la isla, y de los sueldos y beneficios sociales de los trabajadores. Estos ya han sido explicados en capítulos anteriores. Adicional, se incluyó un rubro de Gastos Varios que es 3% del Total del costo de venta, para cubrir cualquier eventualidad en el año y el un rubro de Gastos de Publicidad, que fue detallado más claramente en la promoción del producto.

El único Gasto no Operativo que se pudo registrar fue el del Gasto de Intereses, derivado de la deuda adquirida con Banco Pacífico para cubrir la inversión del negocio.

5.5 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo, es la cantidad de dinero necesaria para afrontar los costos y gastos relacionados con el día a día del proyecto, para calcularla hemos aplicado el método del déficit acumulado.

Para esto, se ha realizado una estimación de los ingresos mensuales por la venta de Jugos Frozen, colocando una baja participación los primeros meses, hasta que alcancemos el nivel de ventas deseadas; también hemos realizado una proyección de los costos variables mensuales durante el primer año de operación.

En base a los ingresos y egresos mensuales calculados, se obtuvieron los saldos de caja por mes y finalmente los saldos acumulados, escogiendo aquel en el cual se registre el mayor déficit entre ingresos y egresos el cual fue de \$4768.07.

En la tabla 14 se ilustra lo antes expuesto

Tabla 14: Calculo del capital de trabajo

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ingresos	12035.48	12723.22	13239.03	13926.77	14442.57
(-) Costos Variables	7518.68	7948.32	8270.55	8700.18	9022.41
(-) Costos Fijos	5861.65	5861.65	5861.65	5861.65	5861.65
Saldo Mensual	-1344.85	-1086.74	-893.17	-635.06	-441.49
Saldo Acumulado	-1344.85	-2431.59	-3324.75	-3959.82	-4401.30

Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
14958.38	15302.25	15646.12	15989.99	16333.86	16677.73	17021.60
9344.64	9559.46	9774.28	9989.10	10203.92	10418.74	10633.56
5861.65	5861.65	5861.65	5861.65	5861.65	5861.65	5861.65
-247.91	-118.86	10.19	139.25	268.30	397.35	526.40
-4649.21	-4768.07	-4757.87	-4618.63	-4350.33	-3952.98	-3426.58

Fuente: Estudio Económico-Financiero

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

5.6 Financiamiento del proyecto

Para el financiamiento de nuestro proyecto, recurriremos a 50% de capital propio de los inversionistas y 50% a un préstamo con el Banco del Pacifico, con una tasa de interés de 11.83%.

A continuación en la tabla 15 se muestra el financiamiento.

Tabla 15: Financiamiento del Proyecto

INVERSION INICIAL				11,204.40
CAPITAL DE TRABAJO				4,768.07
TOTAL DE INVERSION				15,972.47
PRESTAMO A REALIZAR				7,986.23
TASA DE INTERÉS				11.83%
PERIODO	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO
0				7,986.23
1	2,206.14	944.77	1,261.36	6,724.87
2	2,206.14	795.55	1,410.58	5,314.28
3	2,206.14	628.68	1,577.46	3,736.83
4	2,206.14	442.07	1,764.07	1,972.76
5	2,206.14	233.38	1,972.76	0.00

Fuente: Estudio Económico-Financiero

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

5.7 Estado de Resultados

El Estado de Resultados nos muestra el resultado que se tendrá durante el tiempo de nuestro proyecto, ya sea utilidad o pérdida.

Como ingresos tenemos la venta de los Jugos Frozen.

Dentro de los usos de efectivo generados en el proyecto, si incluyen los gastos en la comercialización del producto como ya lo hemos presentado anteriormente.

Según la proyección realizada se obtendrá pérdida los dos primeros años del proyecto, y los tres años siguientes se obtendrá utilidad, en cuanto a la Utilidad Acumulada se tendrá presencia de valores negativos hasta el tercer año.

El detalle se muestra en la Tabla 16:

Tabla 16: Estado de Resultados

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos Frozen	178,297.01	195,636.39	214,662.03	235,537.92	258,443.98
(-) Costos de Venta	111,383.84	119,899.63	125,295.12	130,933.40	136,825.40
(=) Utilidad Bruta	66,913.17	75,736.76	89,366.92	104,604.52	121,618.58
(-) Gastos de Depreciación	1,105.28	1,105.28	1,105.28	1,105.28	1,105.28
(-) Gastos de Armotización	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
(-) Gastos Varios	3,352.65	3,608.98	3,771.38	3,941.10	4,118.44
(-) Gastos de Alquiler	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00
(-) Gastos de Administrativos	32,700.00	34,335.00	36,051.75	37,854.34	39,747.05
(-) Gastos Beneficios Sociales	9,083.75	9,537.94	10,014.83	10,515.58	11,041.35
(-) Gastos de Publicidad	1,356.00	1,356.00	1,356.00	1,356.00	1,356.00
(=)UAIP	-8,534.51	-2,056.43	9,217.67	21,982.23	36,400.45
(-) Intereses	944.77	795.55	628.68	442.07	233.38
(=)UAIP	-9,479.28	-2,851.99	8,588.99	21,540.17	36,167.07
(-) 15% Participación de Trabajadores	-1,421.89	-427.80	1,288.35	3,231.02	5,425.06
(-) 5% Reserva Legal	-473.96	-142.60	429.45	1,077.01	1,808.35
(=) UAI	-7,583.42	-2,281.59	6,871.19	17,232.13	28,933.66
(-) Impuestos	-1,668.35	-501.95	1,511.66	3,791.07	6,365.40
(=) Utilidad Neta	-5,915.07	-1,779.64	5,359.53	13,441.06	22,568.25
(=) Utilidad Acumulada	-5,915.07	-7,694.71	-2,335.18	11,105.88	33,674.13

Fuente: Estudio Económico-Financiero

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

5.8 Tasa de Descuento

Para determinar la rentabilidad esperada se ha utilizado el método de CAPM, esta se calcula de la siguiente manera:

$$E(R_I) = R_F + \beta(R_M - R_F) + R_p$$

Dónde:

R_i: Rentabilidad exigida por el inversionista

R_F: Tasa libre de riesgo (Bonos de Tesoro Americano a 5 años)

β: Beta desapalancada

R_m: Rentabilidad del mercado de jugos en EE.UU.

R_p: Riesgo País de Ecuador.

Según la información obtenida hasta el 14 de Abril del 2013, la tasa de los bonos del Tesoro Americano en un plazo de 5 años se encuentra en 0.77% (Yahoo Finance, 2013)

Según el Banco Central del Ecuador (2013) la prima de riesgo de los inversionistas en el Ecuador es de 9%. Así mismo, el riesgo país del Ecuador está ubicado en 677 puntos base

En cuanto a la beta, se escogió la Beta de Coca Cola Company, la cual es de 0.37 por ser la marca más representativa a nivel mundial, su nivel de deuda es de 57.48% (Yahoo Finance, 2013)

La siguiente formula nos ayudara a encontrar la β desapalancada:

$$\beta_A = \frac{(1 - L)\beta}{(1 - LT)}$$

Dónde:

β_A: Beta apalancada de una empresa comparable

β: β_i Beta desapalancado de la empresa similar comparable.

L: Total Deuda

T: Tasa de Impuestos

$$\beta_A = \frac{(1-0.5748)(0.37)}{(1-(0.5748)(0.1668))} = 0.174$$

Como The Coca Cola Company está incurriendo en un nivel de deuda, al financiar al proyecto se tendrá que apalancar la Beta con el nivel de deuda del proyecto y la tasa de impuesto.

$$0.174 = \frac{(1 - 0.5)\beta}{(1 - (-0.5)(0.22))} = 0.31$$

Obteniendo de esta manera la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas del proyecto con la siguiente forma:

$$E(R_I) = R_F + \beta(R_M - R_F) + R_p$$

$$E(RI) = 0.77\% + 0.31 (9\%) + 6.77\% = 10.33\%$$

La TMAR corresponde a 10.33% que es la tasa considerada para descontar los flujos de caja y obtener el VAN.

5.9 Flujo de Caja

El Flujo de Caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, por lo tanto, constituye un valor importante sobre la liquidez, es un Estado Financiero dinámico y acumulativo.

El Flujo de Caja nos permite conocer las causas de las disminuciones o incrementos dentro de la duración del proyecto.

Tomando el Estado de Resultados se añade los gastos de depreciación, los beneficios adicionales de la venta de activos fijos, y el monto de la inversión inicial, el capital de trabajo, el préstamo y la amortización de capital, esto se puede observar en la tabla 17.

Tabla 17: Flujo de Caja

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos Frozen		178,297.01	195,636.39	214,662.03	235,537.92	258,443.98
(-) Costos de Venta		111,383.84	119,899.63	125,295.12	130,933.40	136,825.40
(=) Utilidad Bruta		66,913.17	75,736.76	89,366.92	104,604.52	121,618.58
(-) Gastos de Depreciación		1,105.28	1,105.28	1,105.28	1,105.28	1,105.28
(-) Gastos de Armotización		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
(-) Gastos Varios		3,352.65	3,608.98	3,771.38	3,941.10	4,118.44
(-) Gastos de Alquiler		27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00
(-) Gastos de Administrativos		32,700.00	34,335.00	36,051.75	37,854.34	39,747.05
(-) Gastos Beneficios Sociales		9,083.75	9,537.94	10,014.83	10,515.58	11,041.35
(-) Gastos de Publicidad		1,356.00	1,356.00	1,356.00	1,356.00	1,356.00
(=)UAIP		(8,534.51)	(2,056.43)	9,217.67	21,982.23	36,400.45
(-) Intereses		944.77	795.55	628.68	442.07	233.38
(=)UAIP		(9,479.28)	(2,851.99)	8,588.99	21,540.17	36,167.07
(-) 15% Participación de Trabajadores		(1,421.89)	(427.80)	1,288.35	3,231.02	5,425.06
(-) 5% Reserva Legal		(473.96)	(142.60)	429.45	1,077.01	1,808.35
(=) UAI		(7,583.42)	(2,281.59)	6,871.19	17,232.13	28,933.66
(-) Impuestos		(1,668.35)	(501.95)	1,511.66	3,791.07	6,365.40
(=) Utilidad Neta		(5,915.07)	(1,779.64)	5,359.53	13,441.06	22,568.25
(+) Depreciación		1,105.28	1,105.28	1,105.28	1,105.28	1,105.28
(+) Amortización		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
(-) Inversión Inicial	11,204.40					
(-) Capital de Trabajo	4,768.07					
(+) Préstamo Bancario	7,986.23					
(-) Amortización del Capital		1,261.36	1,410.58	1,577.46	1,764.07	1,972.76
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						4,768.07
(-) Reposición de Activos					732.80	
(+) Ingreso x Venta de Activos				73.28		1,377.53
(=) Flujo de Caja del Período	(7,986.23)	(5,971.16)	(1,984.95)	5,060.63	12,882.27	27,946.37
VAN	14,530.56					
TIR	31%					
TMAR	10.33%					

Fuente: Estudio Económico-Financiero

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

5.10 Tasa Interna de Retorno

Con la tasa de descuento calculada TMAR: 10.33%, se procede a calcular la tasa de retorno del proyecto considerando los flujos de efectivo de los 5 años de duración del proyecto, donde se obtiene que la TIR es igual a 31%.

5.11 Valor Actual Neto

El VAN obtenido del proyecto nos permite afirmar que la inversión será recuperada en su totalidad y que al mismo tiempo se obtuvo un margen de rentabilidad durante el tiempo estimado.

Según los cálculos para los 5 periodos el VAN es de \$ 14.530,56 por lo que concluimos que el proyecto es rentable.

5.12 Payback Descontado

Este método nos permite calcular el número de años que se necesita para recuperar la inversión inicial.

Considerando la TMAR que es de 10.33% y de acuerdo con los resultados el monto de inversión será recuperado en el tercer año, es decir dentro del periodo de estudio.

En la tabla 18 se muestra como se descuenta la inversión.

Tabla 18: Payback Descontado del Proyecto

Período	Saldo Inversión	Flujo de Caja	Rentabilidad exigida	Recuperación
0	7986.23			
1	14782.16	-5971.16	824.77	-6795.93
2	18293.71	-1984.95	1526.61	-3511.56
3	15122.34	5060.63	1889.26	3171.37
4	3801.81	12882.27	1561.74	11320.53
5	-23751.92	27946.37	392.63	27553.74

Fuente: Estudio Económico-Financiero

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

5.13 Análisis de Sensibilidad

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones, permite conocer las variables que más afectan el proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

Finalmente, es importante conocer cuál sería el impacto ante cambios en variables de interés, como ingresos, y costos, sobre el proyecto; para ello se lleva a cabo un análisis de sensibilidad, mediante el cual se puede determinar qué tan sensible son el valor actual neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto.

Para realizar el análisis se utilizó la Herramienta de Análisis de Escenarios de Excel, dentro de los cuales definiremos supuestos debido a que no tenemos

datos históricos, considerando los anteriores estudios del proyecto y como podría verse afectado el mismo en el futuro.

Analizaremos la posibilidad de un aumento del 2% y 3% de los ingresos, marcándonos un cuadro optimista, ya que el nuestro lo hemos ya definido como conservador. Mientras que en el caso del pesimista, analizamos variables de reducción desde el 2% hasta el 3%.

Los resultados se observan en la Tabla 19:

Tabla 19: Supuestos de Variación de Ingresos

Variación	VAN	TIR	RESULTADO
-3%	(5,850.59)	2.32%	NO FACTIBLE
-2%	943.13	11.64%	FACTIBLE
0%	14,530.56	31.41%	FACTIBLE
2%	28,117.99	53.14%	FACTIBLE
3%	34,911.70	64.85%	FACTIBLE

Fuente: Estudio Económico-Financiero

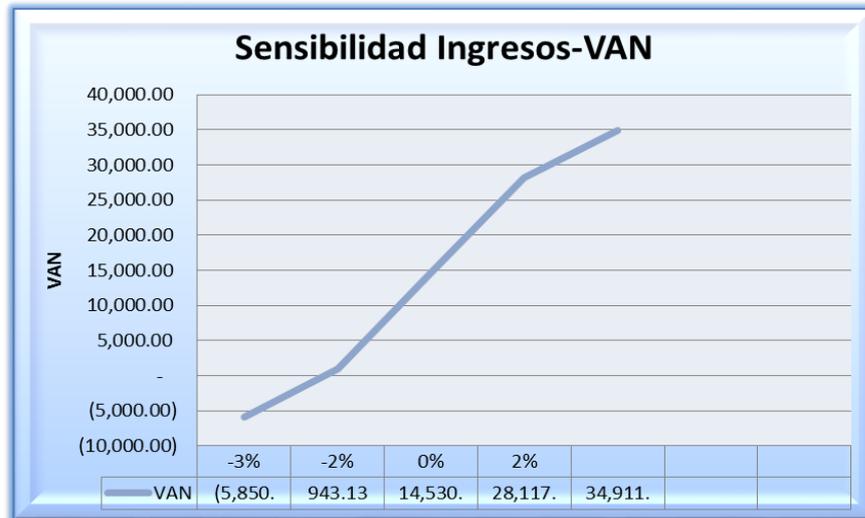
Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 16 Abril, 2013

Como se puede observar el proyecto es factible en 4 escenarios, ante el cuadro optimista o variaciones del 2% al 3%, ante el cuadro conservador y ante una reducción del 2%, puesto que el VAN sigue siendo positivo y la TIR aún es superior a la TMAR que es de 10,33%. Mientras que en el supuesto que haya una reducción del 3%, se obtiene un VAN negativo \$ (5,850.59) y una TIR de -2.32% la cual se encuentra muy por debajo de la TMAR, por lo que se concluye que el mismo no es factible bajo este escenario, ya que no se cubriría las exigencias de los inversionistas y no generaría rentabilidad.

Las Figuras 57 y 58 mostrarán lo antes mencionado con respecto a las variaciones:

Figura 57: Sensibilidad del VAN ante la variación de ingresos

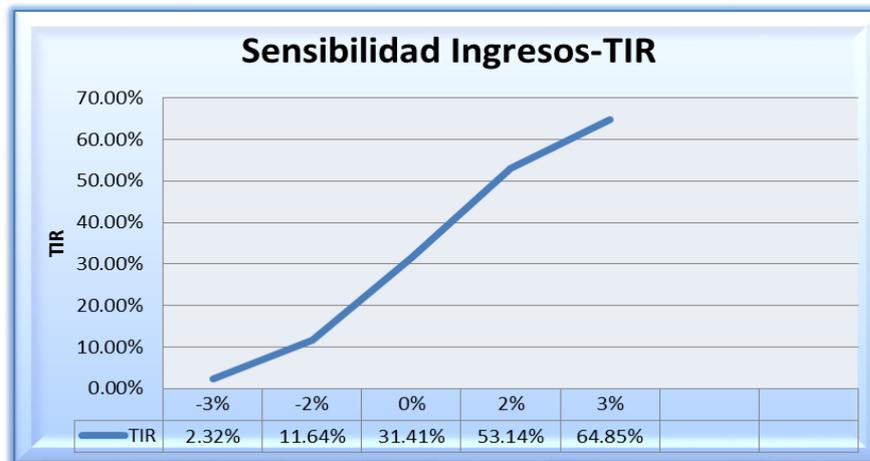


Fuente: Análisis de Escenarios

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 17 Abril, 2013

Figura 58: Sensibilidad de la TIR ante la variación de ingresos



Fuente: Análisis de Escenarios

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 17 Abril, 2013

Cabe recalcar que el VAN y TIR dentro de la reducción de ingresos del 3% presenta valores negativos, por lo que el proyecto se presenta sensible a las variaciones en los ingresos, lo cual viene dado a que si los ingresos disminuyen debido a la demanda, los costos también disminuirían puesto que

se necesita menos insumos para cubrir la cantidad de jugos frozen demandada.

Asimismo presentamos supuestos de variación de costos en la Tabla 20, ya que se necesita saber que tanto afecta y lo susceptible que es el proyecto ante estos cambios:

Tabla 20: Supuestos de Variación de Costos

Variación	VAN	TIR	RESULTADO
-5%	34,286.21	64.84%	FACTIBLE
-2%	22,432.82	44.06%	FACTIBLE
0%	14,530.56	31.41%	FACTIBLE
2%	6,628.30	19.63%	FACTIBLE
5%	(5,225.09)	3.32%	NO FACTIBLE

Fuente: Análisis de Escenarios

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

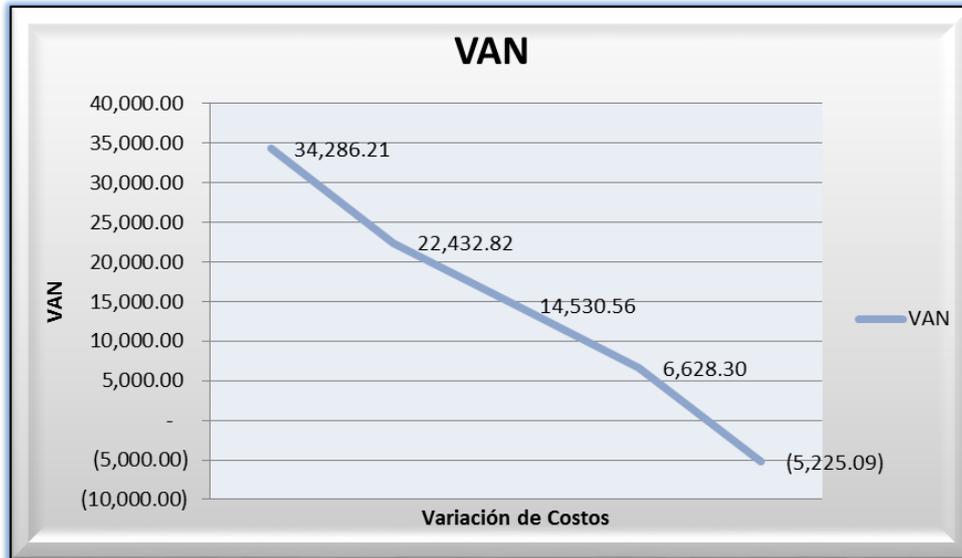
Fecha: 17 Abril, 2013

Se puede observar que solo cuando los costos se incrementan en 2%, se puede continuar con el proyecto, dado que aún se presenta un VAN positivo de \$ 6,628.30 y una TIR de 19.63% la cual está por encima de la TMAR.

En la figura 59 y la figura 60 se puede observar que el TIR y el Van también se ven afectadas ante una reducción o incremento de costos, presentando valores negativos cuando existe un aumento del 5% de los costos de producción.

Dado que un incremento de costos variables (Frutas) no solo nos afectaría a nosotros, sino también a la competencia, podemos recalcar que tenemos la ventaja de contar nueva tecnología de refrigeración de alimentos lo cual nos permitiría mantener las frutas por mayor cantidad de tiempo en buen estado, evitando tener que comprar frecuentemente y en pocas cantidades.

Figura 59: Sensibilidad del VAN ante la variación de costos



Fuente: Análisis de Escenarios

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 17 Abril, 2013

Figura 60: Sensibilidad de la TIR ante la variación de costos



Fuente: Análisis de Escenarios

Elaborado por: Figueroa, Noelia & Plaza, Jose.

Fecha: 17 Abril, 2013

6. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez culminado el estudio se presenta las conclusiones del mismo así como también las recomendaciones para la ejecución del proyecto.

6.1 Conclusiones

- El producto frozen es conocido y presenta una gran aceptación por parte de los consumidores ya que el 88% de las personas consultadas lo conoce y lo ha tomado por lo menos en un mes.
- Se ha identificado una tendencia creciente a consumir alimentos y bebidas naturales por parte de los habitantes de la ciudad, esto se ve reflejado en el que el sector de elaboración de bebidas es el más dinámico del sector manufacturero y en la cantidad de empresas y personas que se dedican a ella como su actividad principal.
- En el C.C. Mall del Sol a pesar de existir un gran mix de negocios, de los 28 locales que expenden alimentos y bebidas tan solo 2 ofrecen el producto frozen y ninguno lo promociona como producto estrella.
- De las encuestas y entrevistas, podemos afirmar que las personas prefieren los locales en isla debido a su rápido acceso, y tiempos cortos de espera.
- Se puede determinar que de las personas consultadas el 96% tienen en cuenta la calidad por encima del precio.
- Mall del Sol recibe aproximadamente 450.000 personas al mes en los patios de comidas, por lo que todos los días se presenta un alto tráfico de personas que pueden convertirse en clientes del negocio.

- Dentro del estudio técnico, se determinó que en la actualidad se cuenta con nueva tecnología para poder elaborar el producto y que el mismo posee una alta calidad a un bajo costo.
- Para la realización del proyecto se necesita una inversión de USD 15.972,47, el cual será financiado el 50% con un préstamo del Banco del Pacífico a una tasa del 11.83% anual. El saldo restante corresponde a capital propio.
- El estado de resultados del proyecto presenta ganancias durante el tiempo estimado para el estudio, recaudando una utilidad acumulada importante para el mismo.
- Concluido el Flujo de caja se obtuvo que el proyecto cuenta con una Tasa interna de retorno (TIR) de 31%, la misma que se encuentra por encima de la Tasa mínima atractiva de retorno establecida en (TMAR) 10.33% y se obtuvo un VAN de USD 14.530.56, por lo que el proyecto es viable económicamente.
- El periodo de recuperación promedio del proyecto es de 3 años el cual es un tiempo aceptable para el análisis correspondiente.

6.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que tenemos para la ejecución del proyecto son las siguientes:

- Debido a que el mercado de los jugos frozen aún no ha sido explotado en su totalidad es necesario incurrir en estrategias de marketing y posicionamiento, además de contar con un elemento diferenciador que permitan al negocio captar gran cantidad de clientes y así llegar a los resultados esperados.

- Se puede enfocar el producto como nutricional y así ganar más adeptos, ya que la mayoría de las personas tienen en su mente lo refrescante de la bebida como característica principal.
- Se puede realizar alianzas estratégicas con empresas que proporcionen insumos para la elaboración del producto, por ejemplo en el caso de los vasos se puede realizar una alianza con Plásticos Ecuatorianos.
- Podría implementarse un sistema de servicio a domicilio dentro del centro comercial de tal manera que la gente que atiende en los otros locales pueda consumir el mismo sin moverse de su puesto de trabajo.
- Se recomienda alquilar una pequeña bodega donde se puedan almacenar de mejor manera los productos.

7. Bibliografía

- Agro. (2002). *ABCagro*. Obtenido de Infoagro: www.abcagro.com/frutas
- Ainia. (2010). *El ritmo de vida acelerado de la sociedad actual influye sobre nuestra salud*. Alicante: Ainia Centro Tecnológico.
- Alles, M. A. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica S.A: Buenos Aires.
- Alonso, B. O. (2002). Beneficios derivados del consumo de frutas y verduras y perspectivas de futuro. *Alimentaria*, 11-20.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw–Hill.
- Caiza, L. (2005). *Manual para la creación de empresas*. Obtenido de Escuela Politécnica de Chimborazo: www.esPOCH.edu.ec
- Camacho, M. A. (2004). *D3D: Un enfoque integral de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2009). *La industria de Alimentos y Bebidas*. Guayaquil: Cámara de Industrias de Guayaquil.
- Cámara de la pequeña industria del Guayas. (2013). *Tramites Ciudadanos*. Obtenido de Cámara de la pequeña industria del Guayas: <http://www.capig.org.ec/>
- Castillo, J. (11 de 09 de 2008). Jugos calman la sed de consumidores. *Diario Hoy*, pág. 12.
- Chávez, E. M. (2011). *Expectativas de la economía para 2012 y su situación al cierre de 2011*. Guayaquil: Cámara de Industrias de Guayaquil.
- Córdoba, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estrada, K. (2011). *Las 4 Marcas de bebidas con mayor éxito en el mundo*. Obtenido de Empresas y dinero: <http://www.empresasydinero.com>
- Facebook. (13 de Abril de 2013). *Planet Frozen*. Obtenido de Facebook: <http://www.facebook.com>
- Faith Popcorn, L. M. (1998). *Clicking: 17 Trends That Drive Your Business--And Your Life*. New York: HarperCollins.
- Ferre, J. (14 de Junio de 2009). Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

- Ferre, J., & Ferré, J. (1997). *Los Estudios de Mercado: Cómo Hacer un Estudio de Mercado de Forma Práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ferrero, B. S. (2003). El estrés. *Revista internacional de psicología clínica y de la salud* Vol. 3, 141-157.
- Flores, M. (06 de 2008). *Estudio Financiero*. Obtenido de Administración de empresas: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/>
- Francisco, R. (17 de Diciembre de 2012). *Concepto de Marco Legal*. Obtenido de SCRIBD: www.scribd.com
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación.
- Gómez, A. (18 de Noviembre de 2011). *El Universo*. Obtenido de Malls y plazas ya suman 45 en Guayaquil y sus alrededores: <http://www.eluniverso.com>
- GROUP, I. (2009). *IPSA RESEARCHERS*. Obtenido de IPSA GROUP: <http://www.ipsa.com.ec/>
- Guarnieri, S., Riso, P., & Porrini, M. (2007). Orange juice vs vitamin C: effect on hydrogen peroxide-induced DNA damage in mononuclear blood cells. *British Journal of Nutrition*, 639-643.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Howard, G., & Bartram, J. (2008). *La cantidad de agua domiciliaria, el nivel del servicio y la salud*. Obtenido de OMS: <http://www.who.int/>
- ILPES. (2002). *Guía Para la Presentación de Proyectos*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS: www.inec.gob.ec/estadisticas
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Camar, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing, Edición del Milenio*. Madrid: Prentice Hall.
- Lizarzaburo, G. (18 de Febrero de 2013). *Ecuador disminuyó índices de desnutrición infantil*. Obtenido de ANDES:

- <http://www.andes.info.ec/ecuador-voto-2013-sociedad/ecuador-disminuy%C3%B3-%C3%ADndices-desnutrici%C3%B3n-infantil.html>
- López, A. (2010). *La Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group*. Obtenido de Managers Magazine: <http://www.managersmagazine.com/>
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional*. Montreal: IRDC.
- M.I. Municipio de Guayaquil. (2013). *Guía de Tramites*. Obtenido de M.I. Municipio de Guayaquil: <http://www.guayaquil.gob.ec/>
- Marsteller, B. (2010). *Edulcorantes Artificiales: alternativa para endulzar alimentos*. Obtenido de www.esmas.com.
- Minnesota, U. d. (2009). *Metabolomics in the Search for Biomarkers for Human Diseases*. Obtenido de Experimental Biology: <http://www.aspet.org/>
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Pazo, J. (15 de Septiembre de 2012). *La importancia de la buena localización de un negocio*. Obtenido de emprendepyme: www.emprendepyme.net
- Peña, A., & Pinta, F. (2012). Análisis Sectoriales. *Infoeconomía*, 1-3.
- Peña, M. (2010). *Agenda para la transformación productiva*. Obtenido de Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/>
- Porter, M. (1996). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. New York: Deusto.
- Progamas/Servicios*. (2013). Obtenido de Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/>
- Project Management Institute. (2013). *PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración, Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, D. L. (1 de Febrero de 2008). *Daño a la salud del niño por consumo de jugos artificiales*. Obtenido de Pediatra en Casa: <http://pediatraencasa.blogspot.es/general.phtml?date=1201884480&dominio=blogspot.es>
- Santesmases, M. (1999). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Sloan, E. (Marzo de 2012). *Los alimentos naturales recuperan mercado: 7 tendencias del consumidor actual*. Obtenido de Club Darwin: <http://www.clubdarwin.net/>
- Soto, O. (2011 de Julio de 31). *Localización del Proyecto*. Obtenido de Scribd: www.scribd.com
- Spencer, L., & Spencer, S. (2008). *COMPETENCE AT WORK MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE*. New Jersey: Wiley India Pvt. Limited.
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Instructivo Societario*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/>
- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *El nuevo posicionamiento: lo último en la estrategia competitiva más eficaz en el mundo de los negocios*. México: McGraw-Hill.
- Twitter. (13 de Abril de 2013). *Planet Frozen*. Obtenido de Twitter: <http://www.twitter.com>
- Walpol, R. (1999). *Probabilidad y estadísticas para Ingenieros*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Wikipedia. (12 de Marzo de 2013). *Merchandising*. Obtenido de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/>
- Wikipedia. (9 de Marzo de 2013). *Promoción de Ventas*. Obtenido de Wikipedia: es.wikipedia.org
- Wikipedia. (3 de Abril de 2013). *Publicidad*. Obtenido de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/>
- YouTube. (14 de Abril de 2013). *Planet Frozen*. Obtenido de YouTube: <http://www.youtube.com>

8. Glosario

- **Amortización:** proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero.
- **Cámara de congelación:** Lugar de almacenamiento de alimentos para su rápida congelación evitando el deterioro por humedad.
- **Código QR:** es un módulo útil para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional creado por la compañía japonesa Denso Wave.
- **Costo Fijo:** Es aquel que se mantiene constante sin importar el volumen de producción.
- **Costos Variable:** es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción.
- **Demanda:** la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor.
- **Depreciación:** reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo.
- **Diferenciación:** es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.
- **Estrategias de aplazamiento:** no realizar la distribución física o no terminar el producto hasta tanto se haya recibido la orden de compra.
- **Estudio de Factibilidad:** es el análisis amplio de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión.
- **Focus Group:** es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales.
- **Frozen:** son jugos de fruta con hielo, pero procesados. Es decir, sólo un cambio en la consistencia de la bebida gracias a la posibilidad de triturar los ingredientes.
- **Granizado:** Hielo triturado a una textura de nieve.
- **Manufactura:** Proceso de fabricación de un producto que se realiza con las manos o con ayuda de máquinas

- **Payback Descontado:** estima los flujos de caja que se generan en el periodo para descontarlos, y determinar cuánto tiempo tarda en recuperar la inversión inicial a través de flujos de cajas descontados.
- **Posicionamiento:** lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca.
- **Pulpa de Fruta:** La pulpa es un tejido celular vegetal que tiene como objeto mejorar la dispersión de las semillas.
- **TIR:** promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir.
- **VAN:** es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

9. Anexos

Anexo 1: Formato de Encuesta

Saludos, somos estudiantes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y estamos realizando una encuesta para determinar la factibilidad para la comercialización de Jugos Frozen.

Un jugo Frozen es una bebida granizada con el auténtico sabor de tus frutas favoritas.

1. ¿Ha degustado alguna vez un Jugo Frozen?

Si _____

No _____

2. ¿Dónde generalmente consume este producto?

Casa _____

Cafetería _____

Restaurante _____

Otro (Por favor especifique) _____

3. ¿Con que frecuencia usted consume jugos naturales?

Muy Frecuentemente _____

Frecuentemente _____

Ocasionalmente _____

Nunca _____

4. ¿Le gustaría que existiera un local dedicado solo a la comercialización de Jugos Frozen?

Si ____

No ____

5. ¿Con qué Frecuencia visita el Mall del Sol por mes?

0 – 5 veces _____

6 – 10 veces _____

11 - 15 veces _____

Más de 15 veces _____

6. ¿En qué tipo de ubicación le gustaría poder encontrar el Jugo Frozen?

Isla _____

Local dentro del Patio de Comidas _____

Local fuera del Patio de Comidas _____

7. ¿De qué sabor le gustaría que fuese su jugo frozen? (Escoger máximo 5 sabores)

Frutilla _____

Mora _____

Guineo _____

Naranja _____

Limón _____

Naranja _____

Piña _____

Coco _____

Durazno _____

Mango _____

Uva _____

Sandia _____

Maracuyá _____

Kiwi _____

Tamarindo _____

Combinación de frutas _____

Otro (por favor especifique) _____

8. ¿Cuál sería el rango de precios que estaría dispuesto a pagar por un Jugo Frozen (por vasos medianos y grandes)?

De \$2 a \$3 _____

De \$3 a \$4 _____

De \$4 a \$5 _____

9. Si le aseguramos que el Jugo Frozen es de calidad, ¿estaría dispuesto a consumir nuestro producto?

Si su respuesta es no, continúe con la pregunta 11

Si _____

No _____

10. ¿Con qué frecuencia usted consumiría Jugos Frozen?

Muy Frecuentemente _____

Frecuentemente _____

Ocasionalmente _____

Nunca _____

11. ¿Cuál le gustaría que sea el nombre del local de Jugos Frozen?

Deli Frozen _____

Planet Frozen _____

Fruti Frozen _____

Frosti Juice _____

Frozen _____

Fruta Frozen _____

Frozen Mix _____

12. Genero

Femenino _____

Masculino _____

13. Edad

Menor a 10 años _____

10 - 20 años _____

20 – 30 años _____

Mayor a 30 años _____

Anexo 2: Formato de Entrevistas a expertos

2.1 Entrevista a Competidor

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?
2. ¿Qué le motivo a poner el negocio de venta de jugo de frutas?
3. ¿Dónde compra las frutas?
4. ¿Qué frutas compra?
5. ¿Cuáles son las presentaciones que usted utiliza?
6. ¿Qué presentación es la que más se vende?
7. ¿Qué productos ofrece en su local?
8. ¿Usted ha escuchado sobre los jugos frozen?
9. ¿Ha pensado incluir esta bebida dentro de los productos que ofrece?

2.2 Entrevista a Experto

1. ¿Usted conoce sobre el proceso para la elaboración de la pulpa? Podría comentármelo.
2. ¿Cuál es el tiempo de duración de una pulpa?
3. ¿Qué es más rentable? ¿Utilizar la fruta o la pulpa?
4. ¿Qué frutas son más fáciles de adquirir según su estación?
5. Y ¿cuáles son las más difíciles de obtener?
6. Según su opinión ¿los jugos naturales tienen acogida en el sector de alimentos y bebidas?
7. ¿Qué opina de los jugos frozen?
8. Puede nombrarme algunas empresas que se dediquen a la venta de pulpas

Anexo 3: Formato de Focus Group

Focus Group

1. Al momento de consumir un jugo natural, ¿ustedes prefieren prepararse o comprarse un jugo?
2. ¿Qué les viene a la mente cuando escuchan la palabra frozen?
3. ¿Consumen jugo frozen?
4. ¿Qué características toman en cuenta para comprar un jugo frozen?
5. ¿Con que frecuencia lo consumen?
6. ¿Dónde compran un jugo frozen regularmente?
7. ¿Qué características tendría que tener un jugo frozen para que les guste?
8. ¿Es importante la presentación del jugo frozen para que lo compres? ¿Por qué?
9. ¿Qué tamaño de jugo frozen compran normalmente?
10. ¿Qué combinaciones de frutas conoces?
11. ¿Cuál es su fruta favorita en un frozen?
12. ¿Cuántos locales conocen que vendan jugos frozen?
13. ¿Les gustaría que exista un local solo de venta de Frozen?
14. ¿Cuánto cuesta generalmente el jugo frozen que compran?
15. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un jugo frozen?
16. ¿Se guían por el precio o calidad para comprar un jugo frozen?
17. ¿Cuándo no compras Jugo Frozen con que lo que sustituyes?
18. ¿Les gusta lo granizado?
19. ¿Qué les parece tener variedad de edulcorante?
20. ¿En qué horario generalmente consumes un jugo frozen?
21. ¿Dónde les gustaría comprar un jugo frozen?

Anexo 4: Inversión

4.1 Equipamiento

Equipos	Cantidad	Coste/Unidad	Coste Total
Computadores Equipados	1	732.80	732.80
Enfriador/ Congelador	1	935.00	935.00
Mostrador	1	832.00	832.00
Licuadaora	3	182.00	546.00
Máquina de hielo	2	548.00	1,096.00
Cámara de congelación	1	1,740.50	1,740.50
Utensilios de Cocina		250.00	250.00
		Inv. Inicial	6132.3

4.2 Muebles y Enseres

Mobiliario	Cantidad	Coste/Unidad(\$)	Coste Total(\$)
Silla	2	15.00	30
Enseres de Limpieza		82.10	82.10
		Inv. Inicial	112.1

4.3 Adecuación de Isla

	Costo/Unitario	Costo Total
Inversión por m ²	\$ 510.00	\$ 3,060.00
Mano de Obra Calificada		\$ 1,200.00
Arquitecto	\$ 1,200.00	
Mano de Obra No Calificada		\$ 200.00
Trabajador	\$ 200.00	
Total por adecuación de isla		\$ 4,460.00

Anexo 5: Gastos y Costos

5.1 Gastos Administrativos

Cargo	Cantidad	Unitario	W Mensual	W Anual
Gerente General	1	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 10,800.00
Asistente Adm.-Fin.	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Despachador	1	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 3,900.00
Ayudante de Insumos	2	\$ 325.00	\$ 650.00	\$ 7,800.00
Cajera	1	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Total			\$ 2,725.00	\$ 32,700.00

Sueldos de los Trabajadores	2,725.00	32,700.00
BENEFICIOS SOCIALES		
Décimo Tercer Sueldo		2,725.00
Décimo Cuarto Sueldo		1284.8
Vacaciones		1362.5
Aporte Patronal		3711.45
Total Beneficios Sociales		9,083.75

5.2 Gastos de Constitución

Concepto	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Abogado	360	72	72	72	72	72
Notario	55	11	11	11	11	11
Registro Mercantil	50	10	10	10	10	10
Municipio	5	1	1	1	1	1
Servicio de Rentas Internas	5	1	1	1	1	1
Varios (Transporte, copias, etc)	25	5	5	5	5	5
Total	500	100	100	100	100	100

5.3 Depreciación

Activos	Vida Útil	Inversión	DEPRECIACIÓN ANUAL				
			1	2	3	4	5
Computadores Equipados	3	732.80	219.84	219.84	219.84	219.84	219.84
Enfriador/ Congelador	10	935.00	84.15	84.15	84.15	84.15	84.15
Mostrador	5	832.00	149.76	149.76	149.76	149.76	149.76
Licuadaora	5	546.00	98.28	98.28	98.28	98.28	98.28
Máquina de hielo	5	1096.00	197.28	197.28	197.28	197.28	197.28
Camara de congelacion	5	1740.50	313.29	313.29	313.29	313.29	313.29
Utencilios de Cocina	10	250.00	22.5	22.5	22.5	22.5	22.5
Sillas	5	30.00	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4
Enseres de Limpieza	5	82.10	14.778	14.778	14.778	14.778	14.778
Total Depreciación Isla			1105.28	1105.28	1105.28	1105.28	1105.28

5.4 Publicidad

Medio	Detalle	Costo	Cantidad	Total Anual
Radio Disney	Claquetas de 30"	11	100	1100
	Volantes	0.02	1000	20
	Articulos Utiles	0.42	300	126
	Diseño de Publicidades	110	1	110
	Indicadores en forma de flecha	15	7	105
	Anuncios	5	3	15
Total				1356

5.5 Costos Materia Prima Unitario

Materia Prima	Precios de Insumos		Venta diaria de Frozen de L-V	Venta diaria de Frozen de S-D	Insumos por Frozen 1 fruta (Cantidades)	Insumos por Frozen (Precio)	
Aguacate	1	unidad	0.50	2	3	2.00	1.00
Zanahoria	1	unidad	0.10	2	3	2.00	0.20
Banano	1	unidad	0.05	4	6	2.00	0.10
Sandía	1	unidad	1.50	12	18	0.30	0.45
Durazno	6	unidad	2.25	4	6	3.00	1.13
Frutilla	1	libra	1.00	5	8	0.50	0.50
Limon	1	unidad	0.05	27	42	3.00	0.15
Maracuyá	1	unidad	0.25	13	20	1.50	0.38
Melón	1	unidad	1.50	8	12	0.50	0.75
Mora	1	libra	1.25	13	20	0.30	0.38
Naranja	25	unidad	2.00	25	38	3.00	0.24
Papaya	1	unidad	1.50	5	7.5	0.30	0.45
Piña	1	unidad	1.50	7	10	0.30	0.45
Naranjilla	1	unidad	0.15	8	12	2.00	0.30
Guanabana	1	unidad	1.50	5	7	0.30	0.45
Guayaba	1	unidad	0.15	2	3	2.00	0.30
Manzana	1	unidad	0.25	4	6	2.00	0.50
Coco	1	unidad	1.00	10	16	0.50	0.50
Kiwi	3	unidad	1.00	8	12	1.50	0.50
Uva Verde	30	unidad	2.00	4	6	15.00	1.00
Uva Morada	30	unidad	1.50	4	6	15.00	0.75
Tamarindo	1	libra	1.00	5	8	0.30	0.30
Mango	3	unidad	2.00	7	10	1	0.67
Pera	1	unidad	0.25	4	6	2.50	0.63
Tomate de Arbol	1	unidad	0.20	7	10	2.00	0.40
Toronja	1	unidad	0.50	7	10	2.00	1.00
Agua	20	litro	1.50			0.850	0.06
Azucar	1	kilo	42.50			0.006	0.26
Splenda	1	caja	2.25			0.006	0.01
Azucar morena	2.5	kilos	2.60			0.006	0.01
Vasos	100	unidad	12.30			1.000	0.1230
Servilletas	500	unidad	1.50			1.000	0.00300
Sorbetes	100	unidad	2.00			1.000	0.02000
Totales				199	306		
Total Semanal				992.875	611		
Total Mensual				3971.5	2444		
Total Anual				47658	29328		

5.6 Costos Materia Prima Totales

Materia Prima	CANTIDAD DIARIA DE MATERIA PRIMA REQUERIDA		COSTOS DIARIO DE MATERIA PRIMA REQUERIDA	
	Lunes-Viernes	Sábado-Domingo	Lunes-Viernes	Sábado-Domingo
	Total	Total	Total	Total
Aguacate	4	6	1.95	3.00
Zanahoria	4	6	0.39	0.60
Banano	8	12	0.39	0.60
Sandía	4	5	5.27	8.10
Durazno	12	18	4.39	6.75
Frutilla	3	4	2.60	4.00
Limon	82	126	4.10	6.30
Maracuyá	20	30	4.88	7.50
Melón	4	6	5.85	9.00
Mora	4	6	4.88	7.50
Naranja	74	114	5.93	9.12
Papaya	1	2	2.19	3.38
Piña	2	3	2.93	4.50
Naranjilla	16	24	2.34	3.60
Guanabana	1	2	2.05	3.15
Guayaba	4	6	0.59	0.90
Manzana	8	12	1.95	3.00
Coco	5	8	5.20	8.00
Kiwi	12	18	3.90	6.00
Uva Verde	59	90	3.90	6.00
Uva Morada	59	90	2.93	4.50
Tamarindo	2	2	1.56	2.40
Mango	7	10	4.33	6.67
Pera	10	15	2.44	3.75
Tomate de Arbol	13	20	2.60	4.00
Toronja	13	20	6.50	10.00
Agua			12.66	19.48
Azucar			37.98	58.43
Splenda			0.54	0.82
Azucar morena			0.06	0.10
Vasos			24.42	37.58
Servilletas			0.60	0.92
Sorbetes			3.97	6.11
Totales			166.23	255.74
Total Semanal			831.15	511.47
Total Mensual			3,324.59	2,045.90
Total Anual			39,895.02	24,550.78