



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Administración para el desarrollo**

**Desarrollo del plan de negocios de empresa Frutarium**

**Carlos Andrés Yáñez Jumbo**

Proyecto de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de Licenciado  
en Finanzas

Quito, diciembre 2012

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DEL TRABAJO DE TITULACION FINAL**

**ADMINISTRACIÓN DEL ENTORNO PARA UNA CAFETERÍA EN  
EL AEROPUERTO DE QUITO: Frutarium**

**Carlos Andrés Yáñez Jumbo**

Pablo Carrera Narvaez, MBA  
Director del Trabajo Final de Titulación .....

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de  
Administración para el Desarrollo USFQ .....

Quito, 27 de noviembre de 2012

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Carlos Andrés Yáñez Jumbo

C. I.: 1720807625

Fecha: 21/12/2012

## Table of Contents

<b>© DERECHOS DE AUTOR</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO</b>	<b>VIII</b>
<b>MÓDULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO.</b>	<b>2</b>
1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ( MISIÓN, VISIÓN Y VALORES)	2
VALORES:	3
2. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA	3
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>12</b>
<b>MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA</b>	<b>15</b>
1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	16
2. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA	19
3. MARKETING ESTRATÉGICO	20
<b>MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL</b>	<b>23</b>
ACTIVIDADES PRE-OPERACIONALES	23
DISTRIBUCIÓN LOCAL	31
RECURSOS HUMANOS	32
AMBIENTE LABORAL	34
MARKETING OPERATIVO	35
<b>MODULO 4 : ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>39</b>
4.1 PRESUPUESTOS	39
4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	43
<b>5. ESCENARIOS FINANCIEROS: OPTIMISTA Y PESIMISTA</b>	<b>58</b>
<b>5.1 PRESUPUESTOS</b>	<b>59</b>
<b>5.1.1 PRESUPUESTOS DE INVERSION</b>	<b>59</b>
<b>5.1.1.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DOS ESCENARIOS</b>	<b>59</b>
<b>5.1.2 PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA</b>	<b>60</b>
<b>5.1.2.1 PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>60</b>
<b>5.1.2.2 PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>60</b>
<b>5.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS</b>	<b>61</b>
<b>5.2.1 FLUJOS ANUALES Y BALANCES ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>61</b>
<b>5.2.2 FLUJOS ANUALES Y BALANCES ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b>	<b>68</b>

## **Resumen**

Frutarium se desenvuelve en la industria alimenticia y se dedica al negocio de la distribución y procesamiento de productos 100% orgánicos en un bar-restaurante cuya primera filial se ubica en el nuevo aeropuerto de Quito en la zona de espera de vuelos internacionales. El negocio cuenta con alianzas estratégicas con proveedores nacionales y así brindar productos de calidad a sus clientes, en un ambiente tranquilo y donde se pueden disfrutar los diferentes bocaditos que provee el Ecuador.

## **Abstract**

Frutarium develops in the food industry and is in the business of distribution and processing of 100% organic products at a bar-restaurant whose first branch is located in the new Quito airport waiting area for international flights. The business has strategic alliances with national suppliers and also provide high quality products to its customers, in a peaceful atmosphere and where you can enjoy various snacks provided by the Ecuador.

# ADMINISTRACIÓN DEL ENTORNO PARA UNA CAFETERÍA EN EL AEROPUERTO DE QUITO: Frutarium

## Resumen Ejecutivo Ampliado

### Socios:

Los socios serán: Galo Durán, Carlos Vargas, Carlos Guerra, Carlos Yáñez, Daniel Granda, Cristina González.

### Equipo Directivo:

- Galo Durán: Departamento de Operaciones
- Carlos Vargas: Recursos Humanos
- Carlos Guerra: Departamento de Marketing
- Carlos Yáñez: Departamento de Finanzas
- Daniel Granda: Departamento administrativo
- Cristina Gonzales: Departamento de Marketing

### Industria:

*Alimentos*

### Número de empleados:

Actual: 0

Al iniciar las actividades: 5

Al final del primer año: 5

Al final del tercer año: 9

### Alianzas/ Socios:

- Aerolíneas.
- Proveedores locales

### Objetivos financieros:

### *Descripción del negocio:*

Frutarium se desenvuelve en la industria alimenticia y se dedica al negocio de la distribución y procesamiento de productos 100% orgánicos en un bar-restaurante cuya primera filial se ubica en el nuevo aeropuerto de Quito en la zona de espera de vuelos internacionales. El negocio cuenta con alianzas estratégicas con proveedores nacionales y de esta manera brindar productos de calidad a sus clientes, en un ambiente tranquilo y donde se puedan disfrutar los diferentes bocaditos que provee el Ecuador.

---



**Historia de la compañía:**

Esta es una iniciativa para fomentar el producto nacional, con esto vamos a poder dejar de un lado el producto internacional y fomentar más el producto nacional y darnos a conocer con los turistas que visitan nuestro país, y de esta manera aprecien nuestros productos. Hasta el momento la compañía no ha tenido logros ya que el nuevo aeropuerto no se inaugura; pero estamos seguros que la compañía va a tener muchos logros y nos vamos a dar a conocer con nuestros productos nacionales. De esta manera nos vamos abrir campo para poder seguir creciendo y en un futuro poder expandirnos a otros aeropuertos del país.

**Dirección/ Equipo:**

La dirección del equipo en este emprendimiento va a estar encargado por las siguientes personas: Galo Durán: Departamento de Operaciones Carlos Vargas: Recursos Humanos Carlos Guerra: Departamento de Marketing Carlos Yáñez: Departamento de Finanzas Daniel Granda: Departamento administrativo Cristina Gonzales: Departamento de Marketing. Estas personas que a su vez son los socios de este proyecto van a ser los responsables de sacar adelante a la compañía, de la misma manera ellos se dedicaran especialmente los socios del departamento administrativo en supervisar el desarrollo del negocio, ellos se dedicaran unas 15 horas semanales, de la misma manera los socios del departamento de marketing van a ser los encargados de promocionar el establecimiento y van a estar sujetos a ir a cualquier hora al lugar, y el socio financiero va a ser el encargado de llevar toda la parte contable y financiera para ver cómo le está yendo al negocio, él deberá al igual que los otros socios ir a cualquier hora, de tal manera que se tenga un horario equitativo.

**Productos/ Servicios:**

Los productos a ofrecerse son productos orgánicos los cuales van a ser vendidos en el restaurante, estos no van a ser de gran variedad pero son productos que se caracterizan por ser productos de calidad y que tienen el sabor propio de la comida tradicional, estos productos son comida nacional y no internacional, alguno de los productos que se va a ofrecer son corviche, tortilla de maíz, batidos, café nacional. Y los servicios que se va a ofrecer son los de música en vivo, servicio personalizado, comida de calidad y en cortos periodos de tiempo. De esta manera podemos satisfacer las necesidades de muchos turistas

que no degustaron de alguno de los platos de nuestro país y también para turistas nacionales que disfrutaron de los platos nacionales.

### **Tecnologías/ Conocimientos necesarios:**

Los conocimientos que se tiene para este emprendimiento son varios como por ejemplo el tener los conocimientos académicos de todos los socios emprendedores de este proyecto, esto hace tener una ventaja grande ya que se posee gente de administración, marketing y finanzas las cuales tienen los conocimientos necesarios para aplicarlos en este emprendimiento, el único conocimiento que no se tiene es la experiencia pero esto se lo tiene que ir ganando de poco a poco y así sacar adelante este emprendimiento. Pero también se puede quitar este conocimiento de la experiencia con la experiencia de la pasantía empresarial que todos los socios realizaron en distintos lugares, esto hace que se haya tenido experiencia.

### **Mercados:**

Se estima que alrededor de 500 mil pasajeros transitarán por el nuevo aeropuerto de Quito al año, por lo que ese será el mercado potencial de Frutarium. Buscamos tener alrededor de los primeros meses un 10% del mercado y al cabo del tercer año se busca tener más del 50% de nuestro mercado potencial. Actualmente existe una tendencia de mejorar los hábitos alimenticios y optar por un alimento sano, el cual lo proveemos en Frutarium además de la opción de consumir alimentos de rápida preparación.

### **Canales de distribución:**

Frutarium es un local de ventas de productos ecuatorianos 100% orgánicos, y se ubica en el nuevo aeropuerto internacional de Quito en Tababela, y es a través de este mismo local por donde se distribuirán los productos hacia los clientes. Los clientes podrán pagar con efectivo o tarjetas de crédito locales e internacionales. De esta manera se puede apreciar que el único canal de distribución es el nuevo aeropuerto de Quito con el cual se va a llegar a los clientes que son los turistas extranjeros y nacionales.

### Competencia:

Nuestros competidores son los bares y restaurantes que se ubican en el mismo aeropuerto. Sus fortalezas son que se tratan de marcas conocidas y previamente posicionadas, pero su desventaja es que aumentan su precio a diferencia de sus locales afuera del aeropuerto y no ofrecen una variedad diferente a la establecida en sus locales. Es por esto que Frutarium ofrece una nueva variedad de productos ecuatorianos, con un local temático que hace que el cliente aprecie la variedad cultural y de productos de nuestro país.

Describir las fortalezas y debilidades de los principales competidores y mostrar claramente en qué se diferencian ustedes.

### Proyecciones financieras:

	2012	2013	2014	2015
Ventas anuales en unidades	68600	69000	72000	73500
Facturación neta anual (\$miles)	157780	158700	165600	169050
EBIT anual (\$miles)	25155	25875	31275	33975
Flujo de Fondos anual (\$miles)	21671,25	22211,25	26261,25	28286,25
% costos variables/costos totales	26%	27%	27%	28%
% costos fijos /costos totales	74%	73%	73%	72%
% Margen Bruto/ Facturación Neta	13,7%	14,0%	15,9%	16,7%
% Beneficio Neto/ Facturación Neta	12,0%	12,2%	14,2%	15,1%

Monto total de inversión: \$28.800

Tiempo de recupero de la inversión (meses): 72 meses

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo:

TIR del Proyecto: 71%

**Lista de Figuras****Figuras**

Figura 1.....	5
Figura 2.....	6
Figura 3.....	31
Figura 4.....	32

**Graficos**

Grafico 1 .....	2
Grafico 2 .....	14

**Tabla**

Tabla 1.....	4
Tabla 2.....	18

## MÓDULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO.



Grafico 1

### 1. Filosofía Empresarial ( Misión, Visión y Valores)

**Visión:** Estar en el segundo puesto en el mercado local en la venta de bebidas a base de frutas y bocaditos ecuatorianos en los próximos 5 años, siendo reconocidos por nuestro servicio de calidad, exclusividad y personalización hacia nuestros clientes.

**Misión:** La razón de ser de Frutarium es brindar un servicio de cafetería, venta de bocaditos ecuatorianos elaborados artesanalmente y entretenimiento en vivo, con productos de calidad y atención personalizada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de esta manera ser merecedores de reconocimientos y certificaciones nacionales como internacionales. Las necesidades que se satisfacen es ofrecer un producto terminado en base a materia prima 100 % orgánica de pequeñas granjas de esta manera se entrega bienestar y salud a la sociedad.

**Valores:**

- Respeto: realizar cualquier actividad sin afectar a nuestros clientes.
- Compromiso: cumplir con todas la obligaciones dentro de Frutarium.
- Calidad y profesionalidad: siempre actuar con profesionalidad en cualquier problema o actividad, garantizando excelentes resultados en cada proceso para la entera satisfacción del cliente.
- Diversidad Cultural: respetar las diferencias culturales y opiniones de cada uno de los integrantes de Frutarium, brindado así un ambiente agradable.
- Ética: realizar todas las actividades basándose en la moral y valores establecidos por nuestra sociedad.

**2. Análisis Sectorial de la industria****ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

A fin de determinar factores externos que afectarán el negocio dentro de la industrial de alimentos a continuación se detalla la metodología aplicada.

Se identificaron y se calificaron un total de 20 variables y para obtener los diez factores más relevantes, es decir a 20 y se dividió dicho resultado para 2, dando 10 puntos que serán distribuidos entre las 20 variables identificadas. A mayor puntaje, mayor influencia del

factor sobre el futuro negocio. Cabe recalcar que la suma vertical de las calificaciones individuales, no debe sobrepasar en ningún caso los diez puntos asignables.

La escala empleada para la calificación de cada factor se detalla a continuación:

0: El factor no tendría influencia.

1: El factor tendría una influencia muy débil.

2: El factor tendría una influencia débil.

3: El factor tendría una influencia media.

4: El factor tendría una influencia fuerte.

5: El factor tendría una influencia muy fuerte

Factores Externos que pueden afectar al negocio	Galo	Experto 1	Experto 2	Calificación Total
Desempleo	1	1	1	3
Producto interno bruto	1	1	1	3
Inflación	0	1	0	1
Ruc	0	0	0	0
Plan de soberanía alimentaria	1	1	1	3
Acuerdo ministerial No. 4673 de agosto	1	1	1	3
Ley orgánica de defensa del consumidor	1	0	0	1
Reglamento de control sanitario de alimentos	1	1	1	3
Tendencias de consumos en centros comerciales	2	2	3	7
Gasto mensual	1	1	1	3
Migración	1	1	1	3
Tendencia por productos chatarras	0	0	0	0
Riesgo país	0	0	0	0
Turismo	0	0	0	0
Globalización	0	0	0	0
Impacto ambiental	0	0	0	0
Inestabilidad política	0	0	0	0
Corrupción	0	0	0	0
Competencia del producto	0	0	0	0
Pobreza	0	0	0	0
<b>TOTAL VERTICAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

**Tabla 1**



## VARIABLES ECONOMICAS

### TASA DE DESEMPLEO

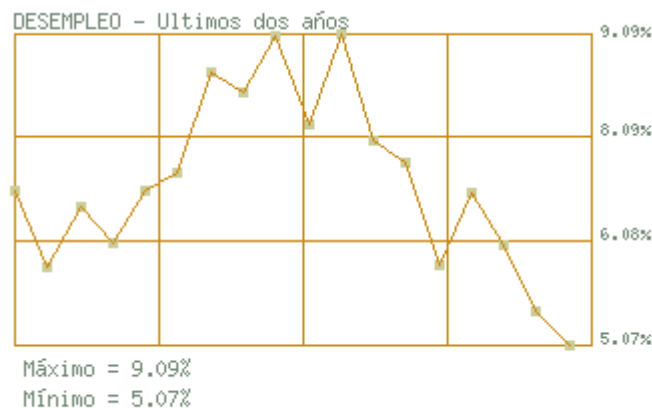


Figura 1

Fuente Banco Central del Ecuador

Según el INEC en diciembre del 2006, la tasa de desempleo abierto era de 7,81% y la tasa de subempleo era del 58,54% es decir que la tasa de empleo adecuado era de 33,65%. Hoy en día después de una crisis mundial en donde el desempleo aumento a nivel mundial, Ecuador sostiene una tasa de desempleo de 7,71% y la tasa de subempleo se sitúa en el 50,41% es decir que el empleo adecuado en el país es de 40,25%, esa es la medición de Junio del 2010. Así que no hay tal que el desempleo haya aumentado, lo que más bien es notorio es que ha existido una importante formalización de plazas de empleo, lo cual concuerda con los datos de cotizantes del IESS. ( INEC) . En nuestro caso específico esto representa una amenaza ya que al no tener trabajo las personas no habrá consumo, y por lo general cuando no existe trabajo las personas ahorran y la manera de ahorrar en la comida es comiendo en la casa y preparando la comida en la en su hogar.

## PRODUCTO INTERNO BRUTO

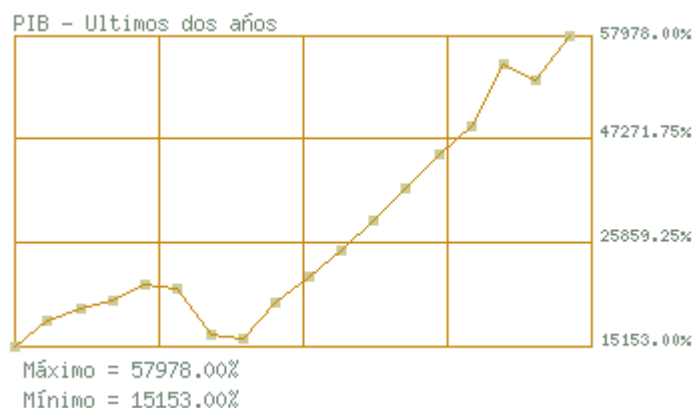
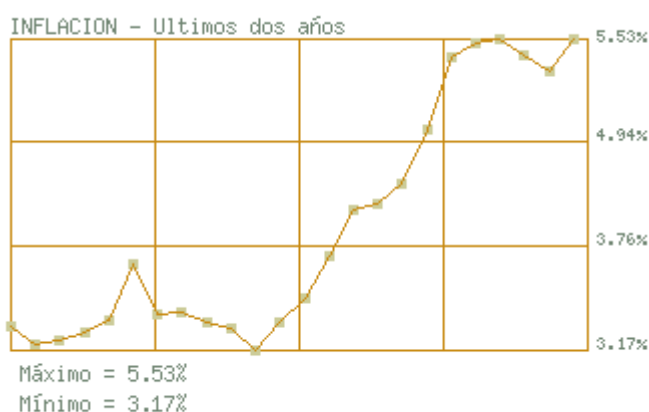


Figura 2

Fuente Banco Central del Ecuador

En cuatro años del actual régimen se tendrá un crecimiento de la economía del 3%, eso es mediocre porque el empleo no ha mejorado en nada, al contrario se ha deteriorado y las disminuciones de los índices de pobreza son menores en este Gobierno de lo que fueron en anteriores administraciones. En nuestro restaurante el tema del producto interno bruto es una oportunidad ya que al subir el PIB existe mas dinero dentro del país y esto produce que las personas consuman mas especialmente en el sector de comidas.

## INFLACIÓN



Fuente Banco Central del Ecuador

El incremento de precios de papa chola, naranja, pescados frescos, plátano verde, ajo y huevos de gallina también incidieron en el aumento de la inflación. Esto se explica por la caída de la producción agrícola, como consecuencia de las inundaciones que afrontaron ciertas provincias del país. Esto genera desabastecimiento en los mercados e incremento de los precios en los alimentos agrícolas. Esta situación produjo el alza en los precios de los almuerzos. En el caso del negocio podría representar una amenaza ya que, si la inflación sube las cosas se encarecen y esto produciría que nuestro negocio la materia prima se encarezca y nos veremos obligados a subir los precios.

## **VARIABLES POLÍTICO-LEGALES**

### **RUC**

Es obligatorio que las Empresas cuenten con el Registro Único de Contribuyentes, que debe ser constantemente actualizado, pagar anualmente la tasa del Cuerpo de Bomberos, el Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación del Municipio, Permiso Sanitario del Ministerio de Salud. Además es necesario cumplir con las normativas del Servicio de Rentas internas, tener a los empleados afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### **PLAN DE SOBERANIA ALIMENTARIA**

Plan de soberanía alimentaria de la nueva Constitución artículo 13 “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado Ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria” El plan de soberanía alimentaria representara una oportunidad ya que, nuestro productos serán sanos y nutritivos diferenciándonos de la competencia y de los demás restaurantes.

### **ACUERDO MINISTERIAL NO. 467 DE FECHA 3 DE AGOSTO 2001**

Art. 2.- Los alimentos de fabricación artesanal y microempresaria considerados de alto riesgo epidemiológico están sujetos a la obtención del Registro Sanitario, previa su comercialización.

Art. 3.- Se consideran alimentos de alto riesgo epidemiológico aquellos cuyas características de composición favorecen el crecimiento microbiano y por consiguiente,

cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización, puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Los alimentos de bajo riesgo (sic) epidemiológico tienen características intrínsecas que no permiten el desarrollo acelerado de microorganismos.

En cuanto al acuerdo ministerial se convertiría en una oportunidad ya que, los productos que se manejen contarán con la higiene necesaria entregando a nuestros consumidores un producto de calidad y que tendrán la seguridad de que se encuentra libre de cualquier tipo de bacteria que les pueda afectar.

## **LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

Art. 14.- Rotulado Mínimo de alimentos.- Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticios de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de los productos, obligatoriamente, la siguiente información:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación del lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de Venta al público;

k) País de origen; y,

l) Indicación si se trata de alimentos artificial, irradiado o genéticamente modificado.

Esta ley se convertiría en una oportunidad ya que, la competencia puede que no cumpla con todo lo requerido en esta ley y nosotros si esto se puede convertir en un factor diferenciado

## **REGLAMENTO DE CONTROL SANITARIO DE ALIMENTOS**

Art. 18.- El permiso sanitario tendrá una validez de un año para los puestos fijos o móviles.

Para los puestos cíclicos el tiempo no será mayor de 15 días.

Art. 24.- Para la obtención del permiso sanitario de venta se requiere lo siguiente:

a) Solicitud para el permiso sanitario de venta;

Este reglamento se convierte en una oportunidad ya que, al tener un sistema de gestión de calidad estos controles no representaran ningún problema mas bien ayudara a Frutarium a tener un nivel de calidad optima en cuanto al manejo de alimentos.

## **VARIABLES SOCIOCULTURALES**

### **GASTO MENSUAL**

Respecto al gasto nacional que realizan mensualmente las familias, el 64,92 por ciento corresponde a las de nivel socioeconómico alto y el 11,43 a las de nivel bajo. (Gasto Ecuador) El gasto mensual puede convertirse una amenaza ya que si baja las personas no consumirán en restaurantes.

## **MIGRACIÓN**

Entre 10 a 15 por ciento de ecuatorianos ha salido de su país con dirección, la mayoría de ellos, a España, los Estados Unidos, Italia, Venezuela y aún, un pequeño grupo que crece cada vez más, hacia Chile. Los ecuatorianos que se encuentran en España se encuentra regresando a Ecuador debido a que la situación económica ha decaído en los últimos años, si este fenómeno continua las remesas de los emigrantes decrecerán produciendo que los familiares que se encuentran en el Ecuador reduzca sus ingresos. Por este motivo la migración se podría convertir en una amenaza para el negocio.

## **POBREZA**

En junio de 2011 la incidencia de la pobreza a nivel urbano se ubicó en el 19,24%. Hace un año, el mismo índice estaba en 22,91%. La investigación revela que al finalizar el primer semestre de 2011, el indicador de extrema pobreza estaba en el 5,91%. Y en el mismo período del año pasado era de 7,85%. (Pobreza Ecuador)

La Senplades, el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y el Centro de Investigaciones del Milenio calculan los indicadores de pobreza en base a la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. (Pobreza Ecuador) En el caso de Ecuador se ha reducido esto significa que las personas tienen mayores ingresos por lo que tienen mayor capacidad adquisitiva, en el caso del negocio esto sería un factor positivo es decir una oportunidad ya que, podrían comprar en nuestro restaurante.

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Frutarium se basara en ofrecer un lugar de entretenimiento en vivo con personajes propios de cada zona del Ecuador, así mismo los precio será parecidos a los de la competencia ya que en el aeropuerto las personas si se encuentran en capacidad de pagar extra. No se ofrecerá variedad de menús extensa, sino más bien una variedad más limitada pero manteniendo la calidad y el sabor propio de la comida tradicional. La decoración jugara un papel decisivo a la hora de nuestro local el cual se colocara en el piso baldosas divididas en 3 partes en la cual se pondrán granos de cada zona del Ecuador es decir en el primer cuadrante en el más grande se colocará maíz que se produce en la costa como en la Sierra, en el segundo cuadrante se colocara café que pertenece a la zona de Loja y de la Costa y finalmente chocolate que pertenece e al oriente y a parte de la costa. Además, la vestimenta de las personas que atenderán en la cafetería incluirá vestimentas propias de cada región como por ejemplo: de la costa, los montubios. De la sierra una Otavaleña y, del oriente un Shuar. Todas las meseras sabrán hablar en varios idiomas.

### *Productos*

- Batidos de frutas varias
- Jugos Naturales
- Café Nacional
- Tortillas de maíz
- Corviches
- Humitas
- Bolones



- Pan de Yuca

*Servicios*

- Entretenimiento en vivo
- Servicio personalizado a la mesa
- Comida de calidad y en cortos períodos de tiempos
- Regalo de cortesía si la comida no llega en el tiempo estipulado
- Comodidad para toda la familia



Grafico 2

## MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
Eliminar comida internacional. Eliminar servicio a domicilio.	Materia prima orgánica. Promociones
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Variedad de menús Reducir costos: como publicitarios.	Ambiente propio de cada zona con decoración piso. Entretenimiento en vivo con personajes propios de cada región. Vestimenta autóctona de cada zona. Servicio interrumpido 24 horas. Alianzas con aerolíneas

En cuanto a eliminar se debe eliminar a la comida internacional ya que nuestro producto se trata de recalcar lo nuestro, así mismo el servicio a domicilio se lo debe suprimir ya que la comida a domicilio ecuatoriana fría no sabe de igual manera de esta manera provocaría insatisfacción del mismo , por otra parte incrementar en entretenimiento en vivo con personajes propios de cada región, así mismo se deberá incrementar la materia prima orgánica así como las promociones junto con alianzas de aerolíneas que se encuentren en el aeropuerto. En tercer se debe reducir la variedad de menús y solo dedicarse a pocos pero con un sabor característico. Finalmente se debe crear un ambiente propio de cada zona con decoración del piso, tener vestimenta autóctona de cada zona del país, y crear un servicio de atención interrumpido las 24 horas del día.

## 1. Análisis de oportunidades y amenazas

### Oportunidades

- Comida consumida por todos los segmentos
- Rescatar la identidad de preferir lo nuestro
- No existen muchos restaurantes exclusivos de comida típica
- Fácil acceso a ingredientes para la preparación de nuestros platos (Proveedores)
- No existen muchos restaurantes gourmet en el mercado
- Atraer al mercado extranjero que ingresa al país con curiosidad de probar comida típica
- Servicio ecológico y amigable con el medio ambiente
- Atención con personal bilingüe
- Nicho de mercado: comida elaborada con productos orgánicos y frescos

### Amenazas

- Falta de fidelidad de los clientes Ecuatorianos
- Existen competidores directos dentro del aeropuerto
- Tiempo prolongado en recepción de alimentos (proveedores)
- Incremento de los precios de productos necesarios para elaborar nuestros platos
- Desabastecimiento de alimentos por cambios climáticos o factores externos
- Restricción de ventas solo para usuarios del aeropuerto
- Dificultad en encontrar personal capacitado (Bilingüe) debido a la ubicación del aeropuerto

### Fortalezas

- Esta ubicado en una zona de alto tránsito de personas.

- Ofrecemos productos orgánicos y saludables.
- El tiempo de espera para entrega de pedido es aproximadamente de tres minutos y treinta segundos.
- Se ofrece entretenimiento al cliente con diferentes shows culturales.

#### Debilidades

- Poca variedad de productos a ofrecer y de aforo.
- No existe variedad de opciones para publicitar el negocio.
- No existe posicionamiento de marca ya que es un negocio nuevo.
- Existen restricciones impuestas por el aeropuerto e instituciones reguladoras.

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Análisis F.O.D.A.		Rescatar la identidad de preferir lo nuestro	Fácil acceso a ingredientes para la preparación de nuestros platos (Proveedores)	Servicio ecológico y amigable con el medio ambiente	Nicho de mercado: comida elaborada con productos orgánicos y frescos	Falta de fidelidad de los clientes Ecuatorianos	Desabastecimiento de alimentos por cambios climáticos o factores externos	Restricción de ventas solo para usuarios del aeropuerto	Dificultad en encontrar personal capacitado (Bilingüe) debido a la ubicación del aeropuerto	
Fortalezas	1	Esta ubicado en una zona de alto tránsito de personas.	3	0	4	1	0	0	2	3
	2	Ofrecemos productos orgánicos y saludables.	0	4	3	4	0	4	3	0
	3	El tiempo de espera para entrega de pedido es aproximadamente de tres minutos y treinta segundos.	0	0	0	0	2	0	2	2
	4	Se ofrece entretenimiento al cliente con diferentes shows culturales.	3	0	0	0	2	0	0	0
Debilidades	1	Poca variedad de productos a ofrecer y de aforo.	2	1	0	2	1	2	1	2
	2	No existe variedad de opciones para publicitar el negocio.	0	0	1	1	2	0	1	1
	3	No existe posicionamiento de marca ya que es un negocio nuevo.	1	2	0	1	2	0	0	0
	4	Existen restricciones impuestas por el aeropuerto e instituciones reguladoras.	0	2	1	0	0	3	0	1
Total			9	9	9	9	9	9	9	9

Cuadrante 1	22
cuadrante 2	20
cuadrante 3	13
Cuadrante 4	16

**Tabla 2**

### Interpretación del gráfico

Debido a que el cuadrante 1 (Fortalezas y Oportunidades) es el que tiene más impacto, el negocio es viable y nuestras fortalezas nos ayudarán con las oportunidades que existen. El cuadrante 2 (Fortalezas y Amenazas), nos permite observar que nuestras fortalezas nos ayudarán a reducir nuestras amenazas. El cuadrante 3 (Oportunidades y Debilidades), nos muestra que nuestras debilidades del negocio no tienen tanto impacto en nuestras oportunidades y por último, el cuadrante 4 (Debilidades y Amenazas) nos dice que nuestras amenazas tampoco son tan representativas como para acentuar nuestras debilidades.

## **2. Factores claves para el éxito y ventaja competitiva**

Todos los competidores no ofrecen entretenimiento en los restaurantes es por esto que mi estrategia esta enfoca al entretenimiento con monólogos, coplas, bromas y comedias por parte de personajes autóctonos de cada zona del Ecuador. Así mismo, el precio va ser equiparable con el restaurante de Petit café ya que en el aeropuerto si se podría subir el precio un poco mas que en otras ubicaciones, en cuanto a la publicidad no será un factor económico sino mas un factor de recomendación y de atracción visual al momento de desplazarse a lo largo del aeropuerto.

Frutarium se basara en ofrecer un lugar de entretenimiento en vivo con personajes propios de cada zona del Ecuador, así mismo los precios serán parecidos a los de la competencia ya que en el aeropuerto las personas si se encuentran en capacidad de pagar extra. Otro factor diferenciador es que no se ofrecerá variedad de menús extensa mas bien una variedad mas limitada pero manteniendo la calidad y el sabor propio de la comida tradicional. La decoración jugara un papel decisivo a la hora de nuestro local el cual se colocara en el piso baldosas divididas en 3 partes en la cual se pondrán granos de cada zona del Ecuador es decir en el primer cuadrante en el mas grande se colocara maíz que se produce en la costa como en la Sierra, en el segundo cuadrante se colocara café que pertenece a la zona de Loja y de la Costa y finalmente chocolate que pertenece a al oriente y a parte de la costa. Otro punto diferenciador es la vestimenta de las personas que atenderán en la cafetería los cuales llevaran vestimentas propias de cada región como por ejemplo: de la costa los montubios de la sierra una otavaleña y del oriente un shuar. Un punto a nuestro favor será que todas las meseras sabrán hablar en varios idiomas. Por

último, otro diferenciador es la presentación por ejemplo si una cliente desea un batido de piña se lo pasara en la piña misma vacía.

### **3. Marketing Estratégico**

La estrategia será crear un ambiente de entretenimiento sano con personajes propios de cada zona por ejemplo en el caso de la costa se pondrá a un montubio con su coplas y chistes junto con su vestimenta, las presentaciones se deberán realizar cuando exista mayor afluencia de pasajeros en las salas de esperas esta información dependerá de la programación de los arribos de las aerolíneas.

Otro factor importante será la decoración en el cual el piso del restaurante será recubierto por baldosas transparentes en donde en el interior se podrá encontrar granos de: maíz, café y chocolate propios de cada región del Ecuador.

En tercer punto se encuentra la vestimenta que se usara cada persona del restaurante la cual será distintivo de la región: costa, sierra y oriente así mismo, todos los empleados deberán dominar al menos ingles y español. La presentación de la comida no será convencional como el resto de competencia se lo presentara en su empaque original es decir un batido de sandia se lo pasara en una sandia partida y vacía.

### **Estrategias de acuerdo a Producto, Precio, Plaza y Promoción**

#### **Producto**

- Presentar un producto 100% orgánico que representará a cada una de las diferentes regiones del país.



- Variedad de platos y bebidas que simbolizan la diversidad étnica y de productos naturales del país.
- Agilidad en el despacho de órdenes del restaurante.

### **Precio**

- Menor que el de la competencia

### **Plaza**

- Restaurante dividido en 3 ambientes según las 3 regiones del Ecuador que tienen gastronomía propia: Sierra, Costa y Oriente.
- Ubicación privilegiada con alto tránsito de pasajeros (clientes).
- Decoración del lugar de acuerdo a vestimenta típica y cultura de cada región, haciéndole sentir al cliente que se está en la costa, sierra o oriente dependiendo en el ambiente que se ubique.

### **Promoción**

- Se negociará con aerolíneas diferentes descuentos y promociones.
- Publicidad por medio de volantes dentro de las revistas disponibles para los pasajeros en cada avión.

- Apoyo a pequeños productores llegando a acuerdos para que sean proveedores de nuestro restaurante.
- Realizar convenios con otros negocios de aeropuerto para poder acceder a más clientes.
- Muestras gratis de plato miniatura para pasajeros que pasen cerca del lugar, con la finalidad de atraer más clientes.

### **Estrategia del océano azul**

Como se muestra en el diagrama anterior la implementación del océano azul en el restaurantes es completamente viable, ya que la propuesta de innovación de acuerdo a los futuros clientes es vista con buenos ojos, así mismo la fijación del precio es bastante razonable es un presupuesto que podrían pagar tanto clientes internacionales como nacionales.

Fijar un precio que permita tener una utilidad de la misma manera es viable ya que la utilidad neta rodea cerca del 40 % este porcentaje podría aumentar si se realizan acuerdos con proveedores a fin de bajar costos. El problema que podría surgir con el océano azul es conseguir personal que cumpla con lo pacto es decir que se entreguen shows en vivos en los horarios estipulados.

## **MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL**

### **Actividades Pre-operacionales**

#### **ABOGADO**

Al hablar con el abogado sobre las actividades y requisitos legales que se deben cumplir para poder poner en funcionamiento nuestro proyecto “FRUTARIUM”, lo primero que recomendó es ponernos de acuerdo acerca de que tipo de constitución legal de negocio nos podría convenir para manejar nuestro proyecto. Primeramente fueron sugeridas las figuras legales de “Sociedad de Hecho”, forma de constitución un poco informal, ya que puede ser disuelta en cualquier situación, o “Sociedad de cuentas en participación”, que es un contrato que se debe elevar a escritura pública ante notario y que a pesar de tener la forma de una empresa, puesto que se debe establecer un capital y socios, no se la debe inscribir en la Súper Intendencia de Compañías. Las dos figuras legales de constitución antes mencionadas nos podrían servir para conformar en negocio en una primera etapa preliminar para analizar si es rentable o no tenerlo en funcionamiento y si tendría opción de expansión donde en ese caso se debería utilizar las figuras legales típicas de constitución de compañía, esto es Compañía Limitada, Compañía Anónima, etc donde dependerá mucho y principalmente el capital y el número de socios que se quiera tener para escoger entre ellas. Una vez delimitado lo antes mencionado, es requerido reservar el nombre y ver si está disponible, abrir una cuenta de integración con un capital mínimo de 400 USD en cualquier banco del país, para luego elaborar actas constitutivas y nombramientos de representantes,

los cuales deberán luego ser inscritos ante un notario y posteriormente en la Súper Intendencia de Compañías y en el Registro Mercantil.

## **Constitución de la empresa**

### **Requisitos**

- a. Aprobación del nombre o razón social de la empresa, en la Superintendencia de Compañías o también se lo puede hacer vía internet en (<http://www.supercias.gov.ec/PIFAC.htm>)
- b. Apertura de la cuenta de integración de capital, en cualquier banco de la ciudad, si la constitución es en numerario.
- c. Elevar a escritura pública, la constitución de la empresa, en cualquier Notaria.
- d. Presentación de 3 escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado en la Superintendencia de Compañías o en las ventanillas únicas.

### **Procedimiento**

La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 72 horas como máximo puede responder mediante:

- a. Oficio
  - Cuando hay algún error en la escritura
  - Cuando se deben realizar todas las observaciones hechas mediante oficio para continuar con el proceso de constitución y así obtener la resolución.
- b. Resolución
  - Para continuar con el proceso de constitución.

Después debe presentar en la Superintendencia de Compañías:

- a. Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil.
- b. Periódico en el cual se publico el extracto (1 ejemplar).
- c. Original y copias certificadas de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil de representante legal y presidente.
- d. Copias simples de cedula de ciudadanía o pasaporte del representante legal
- e. Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- f. Copia simple de pago de agua, luz y teléfono.

La Superintendencia después de verificar que todo este correcto le entrega al usuario:

- a. Formulario del RUC.
- b. Cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
- c. Datos generales.
- d. Nomina de accionistas.

## **PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO**

### *Requisitos para obtener la Patente Municipal*

- a. Escritura de constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de Compañías en original y copia.
- b. Dirección donde funciona la misma.
- c. Copia de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- d. Original y copia del RUC.
- e. Clave catastral

*Requisitos para la Inscripción en el Registro Mercantil*

- a. Tres escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentadas razón por la Notaria.
- b. Publicación original del extracto.
- c. Copias de ciudadanía y el certificado de votación del compareciente.
- d. Debe inscribir los nombramientos del representante legal de la empresa, y para ello debe presentar acta de junta general en donde se nombran al representante legal y nombramientos generales de cada uno (por lo menos tres ejemplares).

*Requisitos para el Registro Único De Contribuyentes (RUC)*

- a. Formulario RUC 01-A y 01-B suscritos por el representante legal (lleno).
- b. Original o copia certificada de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil.
- c. Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- d. Copia de la cedula y papeleta de votación del representante legal (En el caso de extranjeros copia y original de pasaporte)
- e. Original y copia de pago de agua, luz o teléfono

*Requisitos Búsqueda Fonética – IEPI*

- a. Formulario de Solicitud de Búsqueda Fonética. Este formulario debe contar con una firma y número de matrícula de respaldo de un abogado.
- b. Comprobante de pago por concepto de Búsqueda Fonética.

*Requisitos Informe de Regulación Metropolitana*

- a. Formulario de solicitud para obtener el IRM.
- b. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal.
- c. Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial.

*Requisitos para el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos*

- a. Formulario de solicitud de inspección.
- b. Copia de la cedula
- c. Copia del RUC
- d. Patente Municipal.
- e. Informe favorable de inspección.

*Requisitos Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo*

- a. Formulario de solicitud de compatibilidad de uso de suelo
- b. Comprobante de pago por Tasas de Servicios Administrativos.
- c. Original y copia de la Patente Municipal del año en curso o RUC.
- d. Informe de Regulación Metropolitana.

Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal del establecimiento

## MINISTERIO DE TRABAJO

Una vez cumplidos los requisitos antes estipulados, se deberán registrar en el Ministerio de Trabajo los contratos de trabajo de cada uno de los miembros de la empresa constituida, previamente elaborados y revisados por un abogado nuestro y después de ser revisados y debidamente aprobados quedarán registrados como contratos dentro de la legalidad del país. Este proceso deberá hacerse cada vez que se cree, renueve o se termine cualquier contrato de cualquier trabajador dentro de la empresa. Igualmente deberán ser registrados anualmente en este ministerio los roles de pago de décimos terceros y cuartos sueldos de todos los trabajadores de la empresa.

### *Requisitos para la obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)*

- a. Formulario de solicitud de LUAE, lo puede obtener en las ventanillas de la EMQT o en la página web [www.quito-turismo.gov.ec](http://www.quito-turismo.gov.ec).
- b. Copia del RUC.
- c. Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación de las últimas elecciones (persona natural o representante legal).
- d. Certificado ambiental (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).
- e. Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior (para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad).
- f. Para rotulación la autorización del dueño del predio en caso de no ser local propio. En caso de propiedad horizontal autorización del administrador como representante legal. Para



establecimientos existentes fotografía de la fachada del local; y, para nuevos las dimensiones y plano de cómo quedará la publicidad.

- g. Informe Favorable de Compatibilidad de Uso de Suelo.
- h. Haber aprobado la inspección previa.

*Requisitos para obtención del Permiso Sanitario*

- a. Solicitud de permiso de funcionamiento, dirigida al Director Provincial de Salud en el que conste el nombre del propietario, nombre del establecimiento, RUC, cedula, papeleta de votación, actividad económica y ubicación.
- b. Planilla de inspección.
- c. Solicitud de inspección.
- d. Certificación otorgada por la Secretaria de Ambiente.
- e. Certificado ocupacional de salud (se lo adquiere en cualquier centro de salud).
- f. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal.
- g. Escritura de constitución legalizada en caso de ser persona jurídica.
- h. Copia del RUC.
- i. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos.
- j. Croquis de ubicación del establecimiento.
- k. Certificado de manipulación de alimentos (curso On-line o presencial).

## **REGISTRO SANITARIO**

Art. 2.- Los alimentos de fabricación artesanal y microempresaria considerados de alto riesgo epidemiológico están sujetos a la obtención del Registro Sanitario, previa su comercialización.

Art. 3.- Se consideran alimentos de alto riesgo epidemiológico aquellos cuyas características de composición favorecen el crecimiento microbiano y por consiguiente, cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización, puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Los alimentos de bajo riesgo (sic) epidemiológico tienen características intrínsecas que no permiten el desarrollo acelerado de microorganismos.

En cuanto al acuerdo ministerial se convertiría en una oportunidad ya que, los productos que se manejen contarán con la higiene necesaria entregando a nuestros consumidores un producto de calidad y que tendrán la seguridad de que se encuentra libre de cualquier tipo de bacteria que les pueda afectar.

## Distribución Local

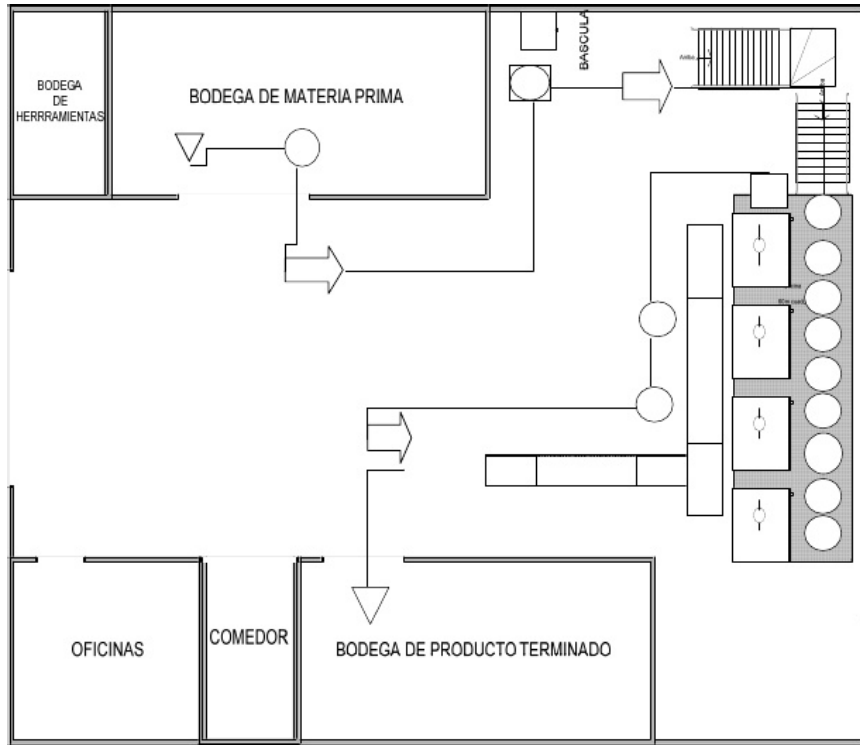
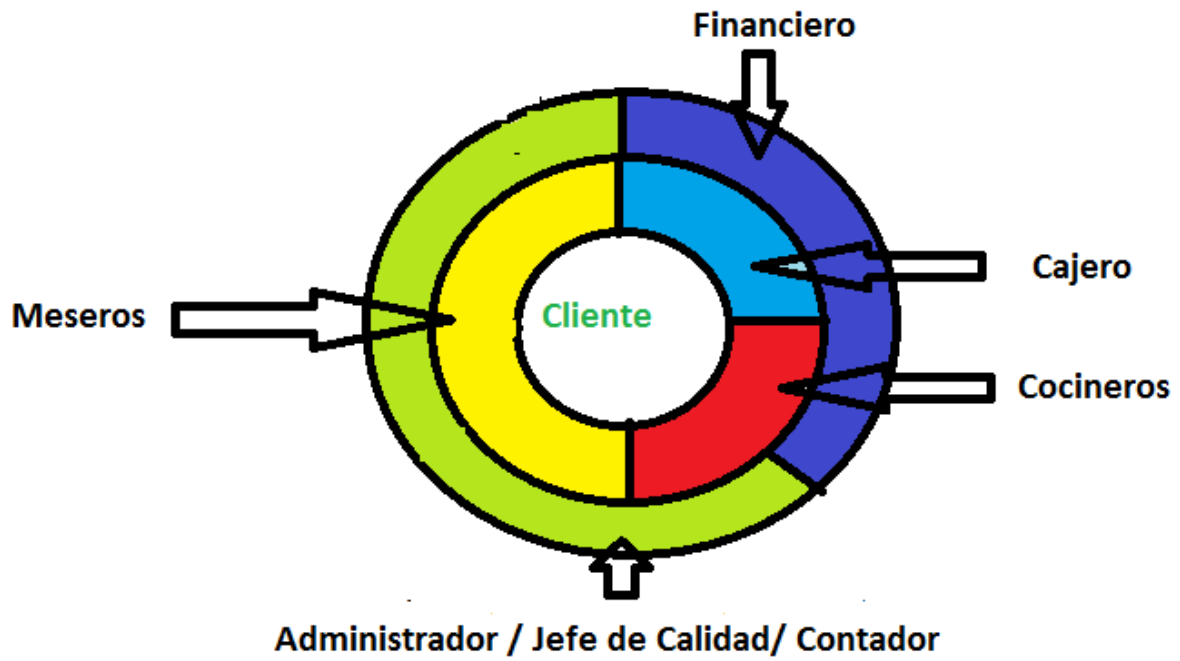


Figura 3

## Recursos Humanos

### Organigrama



**Figura 4**

### *Recurso Humano Requerido*

#### **Administrador/ Jefe de calidad / Contador**

Es la persona encargada de llevar adelante el control de los fondos, inventarios y personal del negocio; debe velar porque los objetivos estratégicos de los propietarios se ejecuten. Debe tener un título universitario en Licenciatura de administrador de empresas o Ingeniería Comercial. Debe estar al tanto de las normativas para la calidad de los productos, debe contar con experiencia en manejo de personal y recursos humanos, habilidades de comunicación para tener buenas relaciones con los proveedores. Tiene que saber liderar a

sus subalternos y delegar responsabilidades. Además realizará la labor de Contador llevando la contabilidad al día así como realizar pagos de impuestos y pago a proveedores.

Su edad debe estar entre los 25 y 40 años.

(SUELDO: 1000-1200 USD)

### **Cajero**

Es el encargado de manejar y administrar de manera eficiente la caja registradora ( marcar correctamente, al alejarse poner llave a la caja y asegurarse que queda otra persona encargada, asegurarse que marque claro la caja); verificar junto con el administrador el fondo de cambio inicial y final de su turno; asegurarse que cuenta con los suministros necesarios para atender a nuestros clientes; solicitar al administrador que anule el ítem digitado cuando se cometa algún error al macar; y su vez, estar pendiente al cambio de dinero cuando así lo requiera. Debe de contar con un título de bachiller, y si tiene título profesional se le pagará más por sus servicios, debe contar experiencia previa en el mismo puesto. Buenas habilidades de comunicación y ser bilingüe (español e inglés), su edad debe estar entre los 20 y 50 años de edad.

(SUELDO: 300 – 500 USD)

### **Cocineros**

Es la persona encargada de la preparación de los aperitivos y comidas del lugar. Debe contar con un título en gastronomía, debe contar con experiencia en su área laboral, debe saber delegar posiciones y responsabilidades con su compañero. Disposición a trabajar en las noches, se turnará con el otro cocinero; dependiendo de la temporada se contratará un ayudante. Su edad debe ser entre los 28 y 40 años.

(SUELDO: 800 – 1000 USD)

## **Meseros**

Son la parte más importante del negocio, de ellos depende la frecuencia de los clientes en el local, deben estar bien entrenados para dar una atención amable y eficiente. Debe contar con una buena presencia (esto incluye la vestimenta del restaurante limpia y bien mantenida, aseado, etc), debe tener título de bachiller y que tenga una amplia experiencia en el área de comida. Debe hablar dos idiomas (español e inglés). Su edad debe estar entre los 25 y 40 años de edad.

(SUELDO: 400 - 600 USD)

## **Financiero**

Se tercerizará su labor, ya que no es labor diaria sino mensual. Será encargado de revisar balances, y reducción de costos a fin de mantener un buen desenvolvimiento económico de la empresa. Se contactará a una empresa auditora de finanzas que proveerá con este servicio y definirá las características y perfiles del empleado.

SUELDO: lo que la empresa auditora proponga (preferiblemente 1500 – 2000 USD)

## **Ambiente Laboral**

Los empleados gozarán de algunos beneficios tales como: tendrán recorrido de transporte desde su hogar hasta el restaurante y viceversa de esta manera se protegerá la integridad de los empleados para que no sean asaltados ya que la cafetería trabajara 24 horas. Así mismo, las mujeres que se encuentren embarazadas tendrán el descanso dado por ley mas 4 semanas extras, estas semanas la trabajadora podrá realizar tareas administrativas desde su hogar. En el caso del hombre también podrá acceder a este beneficio cuando aplique el caso de paternidad. En un futuro Frutarium creará una guardería para sus empleados cerca del aeropuerto con recorrido de transporte, de esta manera tanto el padre como la madre del

bebé se sentirán más seguros de que su bebé se encuentre bien atendido. Por otra parte, los empleados tendrán un seguro particular adicional al IESS, de esta manera podrán atenderse ellos y a su familia.

## **Marketing Operativo**

### *Acciones*

- Encontrar 1 local disponible en el aeropuerto de Guayaquil
- Comprar accesorio local
- Contactar con el 90% de proveedores locales
- Negociación del precio de venta.
- Capacitación del 100% de los proveedores.
- Contratación del 100% de empleados.
- Capacitación a nuevos empleados.
- Publicidad BTL
- Penetración en el mercado local en el 30%
- Publicidad en vallas
- Penetración en el mercado local del 40 %
- Creación y publicidad en página web.
- Penetración en el mercado local del 60 %
- Publicidad en aerolíneas. Penetración en el mercado del 80 %
- Penetración en el Mercado del 100%
- Segundo puesto en empresas de bebidas en base a frutas y bocaditos ecuatorianos.
- Definir las condiciones económicas de la franquicia

- Cubrir los temas legales
- Redacción del contrato de franquicias
- Redacción de la documentación
- Documentar el saber hacer en Manuales de Operaciones
- Determinación de las necesidades de documentación
- Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización
- Diseño del sistema documental
- Elaboración de los documentos
- Procedimientos

### ***Cronograma***







## **MODULO 4 : ESTUDIO FINANCIERO**

### **4.1 PRESUPUESTOS**

#### **4.1.1 PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN**

##### **4.1.1.1 ACTIVOS FIJOS**

Inversión de activos fijos

Maquinaria y equipo:

- Cocina industrial
- Congelador \$15.500
- Molino eléctrico
- Triturador de café

Vehículo:

- 2 motos \$7.000

Muebles y enseres:

- Caja registradora
- Mesanina

- Sillas \$5.000
- Mesas
- Utensilios de cocina

Inversión total de activos fijos = \$27.500

#### **4.1.1.2 ACTIVOS INTANGIBLES**

Inversiones de activos intangibles

##### Activos diferidos:

- Patente
- Marca
- Permisos sanitarios
- Permisos bomberos \$3.000
- RUC
- Gastos del proyecto

#### **4.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO**

- Sueldos \$2.800

Presupuesto: \$33.300

## 4.1.2 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

### 4.1.2.1 PRESUPUESTOS DE INGRESOS

#### VENTAS ANUALES

PRECIO U	CANTIDAD	DIARIO	MENSUAL	ANUAL
\$2.30	68.600 unidades	188 unidades	5.717 unidades	\$157.780

#### OTROS INGRESOS

\$1.200 ANUALES POR VENTA DE MATERIAL PARA PRODUCTOS

### 4.1.2.2 PRESUPUESTOS DE EGRESOS

#### GASTOS ANUALES

GASTOS PRODUCCIÓN	\$20.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$2.000
GASTOS DE VENTAS	\$2.000
GASTOS FINANCIEROS	\$2.000

TOTAL GASTOS ANUALES: \$26.000

### 4.1.2.3 ESTADO DE ORIGEN Y PROYECCIONES

RUBROS	AÑOS						TOTAL
	0	1	2	3	4	5	
INGRESOS	-	\$157.780	\$157.780	\$158.700	\$165.600	\$169.050	808910
OTROS INGRESOS	-	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000
EGRESOS	28.800	136108.75	136108.75	136488.75	139338.75	140763.75	688808.75
SUPERAVIT	(28800)	22871.25	22871.25	23411.25	27461.25	29486.25	- 126101.25

### 4.1.2.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO: \$28.800

60% RECURSOS PROPIOS: \$17.280

40% RECURSOS AJENOS: \$11.520

### 4.1.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos fijos:

Servicios básicos

Sueldos \$7.960

Arriendo local

Costo variable unitario: \$0,50

Precio unitario: \$2.30

$PEq = \text{costos fijos}$

$Mc u$

$PEq = \frac{7.960}{2.30 - 0,50}$

$PEq = 4422 \text{ unidades}$

$PE\$ = 4.422 \text{ u} \times \$2.30 = \$10.171$

## **4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

### **4.3.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO**

TMAR= TASA PASIVA + PREMIO AL RIESGO

TASA PASIVA: 4.53%

PREMIO AL RIESGO: 3%

TASA ACTIVA: 8.17%

TMAR = 7.53%

TMAR GLOBAL

RECURSOS	APORTE	TMAR	TEMAR GLOBAL
PROPIOS	0,6	7,53	4,52
AJENOS	0,4	8,17	3,27

TMAR GLOBAL

7,79%

## 4.3.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

### 4.3.2.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

FLUJOS MENSUALES

		febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
	<b>unidades</b>	5000	5100	5200	5300	6300	6400
<b>Ingresos</b>		11500	11730	11960	12190	14490	14720
<b>Costos Variables</b>		2500	2550	2600	2650	3150	3200
<b>Costos Fijos</b>		7960	7960	7960	7960	7960	7960
<b>Depreciacion</b>		233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
<b>UT ant IMP</b>		806,25	986,25	1166,25	1346,25	3146,25	3326,25
<b>Impuestos</b>		201,56	246,56	291,56	336,56	786,56	831,56
<b>Depreciacion</b>		233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
<b>FEO</b>		838,44	973,44	1108,44	1243,44	2593,44	2728,44
<b>Inversion</b>	-26000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>KL</b>	-2800	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo operativo</b>	<b>-28800</b>	<b>838,44</b>	<b>973,44</b>	<b>1108,44</b>	<b>1243,44</b>	<b>2593,44</b>	<b>2728,44</b>
<b>Utilidades ret</b>		<b>604,69</b>	<b>739,69</b>	<b>874,69</b>	<b>1009,69</b>	<b>2359,69</b>	<b>2494,69</b>

	agosto	septiembr e	octubre	noviembre	diciembre	enero



unidades	6500	5500	5400	5300	7000	5600
<b>Ingresos</b>	14950	12650	12420	12190	16100	12880
<b>Costos Variables</b>	3250	2750	2700	2650	3500	2800
<b>Costos Fijos</b>	7960	7960	7960	7960	7960	7960
<b>Depreciacion</b>	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
<b>UT ant IMP</b>	3506,25	1706,25	1526,25	1346,25	4406,25	1886,25
<b>Impuestos</b>	876,56	426,56	381,56	336,56	1101,56	471,56
<b>Depreciacion</b>	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
<b>FEO</b>	2863,44	1513,44	1378,44	1243,44	3538,44	1648,44
<b>Inversion</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>KL</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo operativo</b>	<b>2863,44</b>	<b>1513,44</b>	<b>1378,44</b>	<b>1243,44</b>	<b>3538,44</b>	<b>1648,44</b>
<b>Utilidades ret</b>	<b>2629,69</b>	<b>1279,69</b>	<b>1144,69</b>	<b>1009,69</b>	<b>3304,69</b>	<b>1414,69</b>
<b>VAN</b>	\$- 16361,3 3					
<b>TIR</b>	-4%					

#### FLUJOS ANUALES

		1	2	3	4
	<b>unidades</b>	68600	69000	72000	73500
<b>Ingresos</b>		157780	158700	165600	169050
<b>Costos Variables</b>		34300	34500	36000	36750
<b>Costos Fijos</b>		95520	95520	95520	95520
<b>Depreciacion</b>		2805	2805	2805	2805
<b>UT ant IMP</b>		25155	25875	31275	33975

















					<b>Total Patrimonio</b>	21174,69
<b>Total Activos</b>		<b>42416,25</b>			<b>Total Pas+Pat</b>	<b>42416,25</b>

		Balance General Noviembre 2013				
<b>Activos</b>				<b>Pasivos</b>		
Caja		12190				
Bancos		1600		proveedores		2500
Fijos		25396,25		Dcts x pagar		10200,00
Intangibles		3000		Impuestos por pagar		336,56
Depreciacion		-233,75		Arriendo		5000
				sueldos		2800
				Servicios Basicos		160
				<b>Total Pasivos</b>		<b>20996,56</b>
				<b>Patrimonio</b>		
				Capital		19946,25
				Utilidades retenidas		1009,69
				<b>Total Patrimonio</b>		<b>20955,94</b>
<b>Total Activos</b>		<b>41952,5</b>		<b>Total Pas+Pat</b>		<b>41952,5</b>

		Balance General Diciembre 2013				





				Utilidades retenidas	18866,25
				<b>Total Patrimonio</b>	45466,25
<b>Total Activos</b>		<b>187075</b>		<b>Total Pas+Pat</b>	<b>187075</b>

		Balance General Segundo Año				
<b>Activos</b>				<b>Pasivos</b>		
Caja		158700				
Bancos		1600		proveedores		30000
Fijos		24695		Dcts x pagar		7600,00
Intangibles		3000		Impuestos por pagar		6468,75
Depreciacion		-2805		Arriendo		60000
				sueldos		33600
				Servicios Basicos		1920
				<b>Total Pasivos</b>		139588,8
				<b>Patrimonio</b>		
				Capital		26195
				Utilidades retenidas		19406,25
				<b>Total Patrimonio</b>		45601,25
<b>Total Activos</b>		<b>185190</b>		<b>Total Pas+Pat</b>		<b>185190</b>

		Balance General Tercer Año				
--	--	----------------------------	--	--	--	--



					pagar	
Depreciacion		-2805			Arriendo	60000
					sueldos	33600
					Servicios Basicos	1920
					<b>Total Pasivos</b>	136813,8
					<b>Patrimonio</b>	
					Capital	27635
					Utilidades retenidas	25481,25
					<b>Total Patrimonio</b>	53116,25
<b>Total Activos</b>		<b>189930</b>			<b>Total Pas+Pat</b>	<b>189930</b>

## 5. ESCENARIOS FINANCIEROS: OPTIMISTA Y PESIMISTA

Para esta parte de la financiación de este proyecto se ha decidido cambiar algunas variables como el precio, y el tema de la financiación que hasta ahora como hemos visto este proyecto se va a financiar con un 60% de recursos propios y un 40% con préstamo. Pero para esta parte de este análisis vamos a utilizar un 100% recursos propios y sin hacer préstamo a una entidad financiera, de esta manera se podría obtener una mayor recuperación del capital invertido ya que no se estaría incurriendo en el pago al banco y el pago de intereses por el préstamo otorgado, también se va a cambiar las unidades y sacar dos escenarios posibles un optimista y un pesimista.

## **5.1 PRESUPUESTOS**

### **5.1.1 PRESUPUESTOS DE INVERSION**

El presupuesto que se ha otorgado para esta parte del financiamiento como ya se lo mencionó anteriormente va a variar algunos datos, se explicara los datos a ser modificados. El presupuesto de activos fijos, intangibles, capital de trabajo, van a ser los mismos pero se va a calcular el nuevo punto de equilibrio que es el que cambia y también la estructura de financiamiento. Otro aspecto a tomar en cuenta son las unidades que se van a cambiar en los dos tipos de escenarios.

#### **5.1.1.1 ACTIVOS FIJOS**

Inversión total de activos fijos = \$27.500

#### **5.1.1.2 ACTIVOS INTANGIBLES**

Inversiones de activos intangibles = \$3.000

#### **5.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO**

- Sueldos \$2.800

Presupuesto: \$33.300

#### **5.1.1.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DOS ESCENARIOS**

FINANCIAMIENTO:	\$28.800
100% RECURSOS PROPIOS:	\$28.8000
0% RECURSOS AJENOS:	\$0

## 5.1.2 PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA

### 5.1.2.1 PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO OPTIMISTA

Costos fijos:

Servicios básicos	
Sueldos	\$7.960
Arriendo local	

Costo variable unitario: \$0,50

Precio unitario: \$3.00

$PEq = \frac{\text{costos fijos}}{Mc u}$

$PEq = \frac{7.960}{3.00 - 0,50}$

$PEq = 3184 \text{ unidades}$

$PE\$ = 3184 \text{ u} \times \$3.00 = \$9552$

### 5.1.2.2 PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO PESIMISTA

Costos fijos:

Servicios básicos	
Sueldos	\$7.960
Arriendo local	

Costo variable unitario: \$0,50

Precio unitario: \$2.00

$PEq = \text{costos fijos}$



Mc u

$$PEq = \frac{7.960}{2.00 - 0,50}$$

$$PEq = 5306 \text{ unidades}$$

$$PE\$ = 5306 \text{ u} \times \$2.00 = \$10613$$

## 5.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### 5.2.1 FLUJOS ANUALES Y BALANCES ESCENARIO OPTIMISTA

Flujos

		1	2	3	4
	<b>unidades</b>	49700	55000	60000	65000
<b>Ingresos</b>		149100	165000	180000	195000
<b>Costos Variables</b>		24850	27500	30000	32500
<b>Costos Fijos</b>		95520	95520	95520	95520
<b>Depreciacion</b>		2805	2805	2805	2805
<b>UT ant IMP</b>		25925	39175	51675	64175
<b>Impuestos</b>		6481,25	9793,75	12918,75	16043,75
<b>Depreciacion</b>		2805	2805	2805	2805
<b>FEO</b>		22248,75	32186,25	41561,25	50936,25
<b>Inversion</b>	-26000	0	0	0	0
<b>KL</b>	-2800	0	0	0	0
<b>Flujo operativo</b>	<b>-28800</b>	22248,75	32186,25	41561,25	50936,25
<b>Utilidades ret</b>		19443,75	29381,25	38756,25	48131,25

<b>VAN</b>	<b>\$ 91.959,67</b>
<b>TIR</b>	<b>96%</b>

## Balances Anuales

Balance General Primer Año			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja	149100	proveedores	30000
Bancos	1250	Dcts x pagar	
Fijos	27500	Impuestos por pagar	6481,25
Intangibles	3000	Arriendo	60000
Depreciacion	-2805	sueldos	33600
		Servicios Basicos	1920
		<b>Total Pasivos</b>	<b>132001,3</b>
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital	26600
		Utilidades retenidas	19443,75
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>46043,75</b>
<b>Total Activos</b>	<b>178045</b>	<b>Total Pas+Pat</b>	<b>178045</b>

Balance General Segundo Año			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja	165000	proveedores	30000
Bancos	1250	Dcts x pagar	
Fijos	24695	Impuestos por pagar	9793,75
Intangibles	3000	Arriendo	60000
Depreciacion	-2805	sueldos	33600
		Servicios Basicos	1920
		<b>Total Pasivos</b>	<b>135313,8</b>
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital	26445
		Utilidades retenidas	29381,25
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>55826,25</b>
<b>Total Activos</b>	<b>191140</b>	<b>Total Pas+Pat</b>	<b>191140</b>

Balance General Tercer Año
----------------------------

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja	180000		
Bancos	1250	proveedores	30000
Fijos	21890	Dcts x pagar	
Intangibles	3000	Impuestos por pagar	12918,75
Depreciacion	-2805	Arriendo	60000
		sueldos	33600
		Servicios Basicos	1920
		<b>Total Pasivos</b>	<b>138438,75</b>
		 <b>Patrimonio</b>	
		Capital	26140
		Utilidades retenidas	38756,25
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>64896,25</b>
<b>Total Activos</b>	<b>203335</b>	<b>Total Pas+Pat</b>	<b>203335</b>

Balance General Cuarto Año
----------------------------

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja	195000		
Bancos	1250	proveedores	30000
Fijos	19085	Dcts x pagar	
Intangibles	3000	Impuestos por pagar	16043,75
Depreciacion	-2805	Arriendo	60000
		sueldos	33600
		Servicios Basicos	1920
		<b>Total Pasivos</b>	<b>141563,75</b>
		 <b>Patrimonio</b>	
		Capital	25835
		Utilidades retenidas	48131,25
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>73966,25</b>
<b>Total Activos</b>	<b>215530</b>	<b>Total Pas+Pat</b>	<b>215530</b>

## 5.2.2 FLUJOS ANUALES Y BALANCES ESCENARIO PESIMISTA

### Flujos Anuales

	1	2	3	4
<b>unidades</b>	66600	71000	72000	72500
<b>Ingresos</b>	133200	142000	144000	145000
<b>Costos Variables</b>	33300	35500	36000	36250
<b>Costos Fijos</b>	95520	95520	95520	95520
<b>Depreciacion</b>	2805	2805	2805	2805
<b>UT ant IMP</b>	1575	8175	9675	10425
<b>Impuestos</b>	393,75	2043,75	2418,75	2606,25
<b>Depreciacion</b>	2805	2805	2805	2805
<b>FEO</b>	3986,25	8936,25	10061,25	10623,75
<b>Inversion</b>	-26000	0	0	0
<b>KL</b>	-2800	0	0	0
<b>Flujo operativo</b>	<b>-28800</b>	3986,25	8936,25	10061,25
<b>Utilidades ret</b>		1181,25	6131,25	7256,25

<b>VAN</b>	<b>(\$ 1.164,44)</b>
<b>TIR</b>	<b>6%</b>

### Balances Anuales

<b>Balance General Primer Año</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja	133200	proveedores	30000
Bancos	1250	Dcts x	
Fijos	27500	pagar	
Intangibles	3000	Impuestos por	
Depreciacion	-2805	pagar	393,75
		Arriendo	60000
		sueldos	33600
		Servicios Basicos	1920
		<b>Total</b>	
		<b>Pasivos</b>	<b>125913,75</b>
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital	35050
		Utilidades retenidas	1181,25
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>36231,25</b>
<b>Total</b>	<b>162145</b>	<b>Total</b>	<b>162145</b>

Activos		Pas+Pat		
<b>Balance General Segundo Año</b>				
<b>Activos</b>			<b>Pasivos</b>	
Caja	142000		proveedores	30000
Bancos	1250		Dcts x pagar	
Fijos	24695		Impuestos por pagar	2043,75
Intangibles	3000		Arriendo	60000
Depreciacion	-2805		sueldos	33600
			Servicios Basicos	1920
			<b>Total Pasivos</b>	<b>127563,75</b>
			<b>Patrimonio</b>	
			Capital	34445
			Utilidades retenidas	6131,25
			<b>Total Patrimonio</b>	<b>40576,25</b>
<b>Total Activos</b>	<b>168140</b>		<b>Total Pas+Pat</b>	<b>168140</b>

<b>Balance General Tercer Año</b>				
<b>Activos</b>			<b>Pasivos</b>	
Caja	144000		proveedores	30000
Bancos	1250		Dcts x pagar	
Fijos	21890		Impuestos por pagar	2418,75
Intangibles	3000		Arriendo	60000
Depreciacion	-2805		sueldos	33600
			Servicios Basicos	1920
			<b>Total Pasivos</b>	<b>127938,75</b>
			<b>Patrimonio</b>	
			Capital	32140
			Utilidades retenidas	7256,25
			<b>Total Patrimonio</b>	<b>39396,25</b>
<b>Total Activos</b>	<b>167335</b>		<b>Total Pas+Pat</b>	<b>167335</b>

Balance General Cuarto Año			
Activos		Pasivos	
Caja	145000	proveedores	30000
Bancos	1250	Dcts x	
Fijos	19085	pagar	
Intangibles	3000	Impuestos por pagar	2606,25
Depreciacion	-2805	Arriendo	60000
		sueldos	33600
		Servicios Basicos	1920
		<b>Total Pasivos</b>	<b>128126,25</b>
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital	29585
		Utilidades retenidas	7818,75
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>37403,75</b>
<b>Total</b>			
<b>Activos</b>	<b>165530</b>	<b>Total Pas+Pat</b>	<b>165530</b>

Como se comento anteriormente los precios, préstamo y también las unidades se cambiaron para poder desarrollar esta etapa de flujos y balances, teniendo un escenario optimista y pesimista. Se pudo observar que el escenario optimista es muy bueno y nos da la pauta que es un muy buen proyecto en el cual se podría incurrir teniendo en cuenta que no se hizo préstamo y que se aumento el precio en \$0,70 centavos más es decir a \$3 dólares, tanto el VAN como el TIR nos indican que es un buen proyecto y que si se podría invertir. Las unidades se pusieron aleatoriamente teniendo en cuenta no exagerar con las mismas. En el caso de el escenario pesimista se planteo de la siguiente manera que era la de no tener préstamo pero el precio era de \$2 dólar de esta manera haciendo los flujos y los balances se puede ver que el proyecto debería ser rechazado pero hay que tomar en cuenta que este es el caso pesimista y como su nombre lo indica lo peor que pudiera pasar, para

este caso también se cambiaron las unidades y el precio siendo \$0.30 centavos más bajo sobre el proyecto original, si el precio bajase un centavo más se lo descartaría por completo al proyecto y no sería viable ingresar en este proyecto. También si venderíamos a \$2.1 el proyecto sería viable, de esta manera se puede ver que para poder invertir en el proyecto el precio debe estar en los \$2.1 dólares menos de eso se rechazaría el proyecto.

## Bibliografía:

El trabajo presente es una extensión del trabajo parcial de titulación de administración FRUTARIUM del estudiante Galo Durán (Integrante del grupo)

Durán, Galo. "FRUTARIUM". Trabajo De Titulación, Semestre: Enero-Mayo 2012.

Centros comerciales. 30 de marzo de 2012. Disponible en: <<http://www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema27.htm>>

Gasto Ecuador. 30 de marzo de 2012. Disponible en: <<http://www.explored.com.ec/ecuador/informa.htm>>

Formato "Análisis FODA para viabilidad de proyectos" .INEC. 29 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.inec.gob.ec/home/>

Otros Requisitos legales. Consulta con un abogado en la ciudad de Quito.

Paredes, Pablo Lucio. 29 de marzo de 2012. Disponible en: [http://www.ecuadorenvivo.com/2010092058259/economia/resultados\\_del\\_gobierno\\_e\\_n\\_materia\\_economica\\_son\\_bien\\_mediocres\\_dice\\_pablo\\_lucio\\_paredes.html](http://www.ecuadorenvivo.com/2010092058259/economia/resultados_del_gobierno_e_n_materia_economica_son_bien_mediocres_dice_pablo_lucio_paredes.html)

Pobreza Ecuador. 30 de marzo de 2012. Disponible en: <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2406032&idcat=19409&tipo=2>

Requisitos Súper Intendencia de Compañías. Disponible en: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

Requisitos Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Disponible en: [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)



Requisitos Municipio de Quito. Disponible en: [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)

Requisitos Servicio de Rentas Internas. Disponible en: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

Requisitos Ministerio de Trabajo. Disponible en: [www.relacioneslaborales.gob.ec](http://www.relacioneslaborales.gob.ec)

Salario. 29 marzo de 2012. Disponible en:  
[http://es.encydia.com/pt/Mercado\\_de\\_trabajo](http://es.encydia.com/pt/Mercado_de_trabajo)