



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA ELABORACION DE JUGOS NATURALES
A BASE DE FRUTAS Y HORTALIZAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

ANA MARIA AYALA ZALDAÑA

**PROFESOR GUIA:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTON HELD BARRANDEGUY
MAURICIO TORRES MORAGA**

**SANTIAGO DE CHILE
Octubre, 2011**

RESUMEN

La presente tesis corresponde al desarrollo de un plan de negocios para VIVA JUICE BAR, local comercial donde se elaboran y venden zumos 100% naturales a base de frutas y hortalizas frescas, siendo una alternativa de alimentación saludable en Santiago. Los zumos serán elaborados en el momento, teniendo la opción de poder consumirlos en el establecimiento. Además se tendrá la opción de consumir alimentos como sándwiches integrales, ensaladas, cocteles de frutas y caldos. La tienda estará ubicada en la comuna de Providencia, zona de alto tráfico de personas y cerca de lugares de trabajo y recreación, donde el cliente podrá vivir una experiencia placentera y hacer de lo nutritivo y saludable algo delicioso al paladar.

De acuerdo a la *Asociación de Empresas de Alimentos de Chile* actualmente se está suscitando a nivel mundial una tendencia por el consumo de alimentos saludables, placenteros y convenientes. Así, la empresa quiere ser una alternativa creativa que supla la demanda latente por este tipo de productos en Chile, además de aprovechar la popularidad que los bares de jugos están teniendo en diferentes zonas del mundo.

Del análisis de mercado e industria se rescata que, la tasa de crecimiento en las ventas de jugos del 2000 al 2010 es de 13,8%, siendo la mayor en toda la categoría de bebidas, identificándose que los jugos de frutas naturales constituyen una categoría de producto cuyo consumo continuará creciendo con la preocupación de los consumidores por su salud. Por otro lado, la población flotante de Providencia crece a un promedio de 35,000 personas cada año, siendo la misma parte de la población objetivo del negocio. La competencia directa es una franquicia australiana que cuenta con seis locales en Santiago y uno en Viña del Mar. Además, la variable "salud" es la que predomina para el consumo de este tipo de productos; y para escoger a una empresa que comercializa jugos naturales los aspectos que más se toman en cuenta son el "servicio al cliente" y la "confiabilidad".

En cuanto a las ventajas competitivas destacan una variedad de productos que combinan frutas con verduras; un servicio de calidad, que se traduce en buen trato y asesoría; y un local ubicado en una zona de mucha afluencia de personas, el cual cuenta con una decoración y diseño de ambiente propicio para crear un ambiente agradable al visitante. Es el marketing de boca en boca lo que más ayudará a promocionar el negocio, siendo necesario el haber definido actividades de promoción para llegar al cliente objetivo.

El valor terminal del proyecto a cinco años es de US\$1,117,000 con una tasa de descuento del 15%, además muestra un VPN positivo de US\$555,000 con una TIR de 57%. El total de la inversión requerida es de US\$189,000 recuperable en el cuarto año de operación. Dado lo anterior se concluye que el proyecto es rentable y sumamente atractivo para invertir.

El análisis de sensibilidad muestra que, ante variaciones del 30% en la inversión inicial el escenario de evaluación del proyecto no presenta mayor alteración, sin embargo, al cambiar los costos fijos y variables y las unidades vendidas si se presentan alteraciones considerables en los principales indicadores financieros, presentándose medidas de mitigación para disminuir el riesgo asociado a dichas variables.

INDICE

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	8
2. VISION Y MISION.....	9
3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA.....	11
3.1 Necesidad y oportunidad	11
3.2 Características del mercado y clientes objetivo.....	15
3.2.1 Criterios de Segmentación.....	15
3.2.1.1 Segmentación Geográfica.....	15
3.2.2. Mercado Potencial.....	16
3.2.3. Mercado Objetivo.....	16
3.3 Análisis Interno – Externo.....	18
3.3.1 Barreras de entrada	18
3.3.2 Competencia.....	19
3.3.3 FODA.....	23
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	24
4.1 Productos.....	24
4.2 Servicios.....	26
4.3 Ventajas Competitivas.....	26
4.4 Propuesta de Valor.....	27
5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	27
5.1 Modelo de Ingresos.....	27
5.2 Modelo de comercialización y ventas.....	31
5.2.1 Canales de distribución y asociaciones.....	31
5.2.2 Proceso de Venta.....	32
5.3 Promoción.....	32
5.3.1 Marca.....	32
5.3.2 Posicionamiento de la empresa.....	33
5.3.3 Actividades de Promoción.....	34
5.3.4 Resultados Esperados.....	37
5.4 Estrategia Competitiva.....	37
6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION.....	37
6.1 Operaciones.....	37

6.1.1	Flujo de operaciones del modelo de negocios.....	37
6.1.2	Actividades de operación de la empresa.....	40
6.1.2.1	Preparación antes de abrir las puertas al público.....	40
6.1.2.2	Proceso de venta.....	40
6.1.2.3	Procesos del Cierre de la Tienda.....	41
6.2	Plan de Producción y Adquisiciones.....	42
6.2.1	Fruta: plan de compra, conservación y almacenamiento.....	42
6.2.2	Necesidades de materia prima.....	43
6.2.3	Proveedores.....	43
6.3	Infraestructura física.....	45
6.3.1	Ambiente Físico.....	45
6.3.2	Maquinaria y Equipo.....	46
6.3.3	Tecnología.....	47
6.4	Personal de operación y controles.....	47
6.5	Capacidad instalada y decisiones estratégicas.....	48
6.6	Controles a realizar.....	49
6.6.1	Procesos de Control de Inventario.....	50
6.6.2	Calidad.....	50
6.7	Plan de Implementación y Puesta en Marcha.....	51
7.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	52
7.1	Organigrama.....	52
7.2	Funciones y Requerimientos.....	52
8.	PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE RIESGO.....	54
8.1	Proyecciones de Venta.....	54
8.2	Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre.....	56
8.2.1	Estimación del Valor Terminal.....	57
8.3	Flujo de Efectivo.....	58
8.4	Balance y Utilidades Retenidas.....	59
8.5	Evaluación y Análisis Económico.....	60
8.5.1	Análisis de Rentabilidad Económica.....	60
8.5.2	Análisis de Break Even Operacional.....	61
8.5.3	Capital Total Requerido.....	61

8.6	Análisis de Riesgos.....	61
9	FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS.....	64
	CONCLUSIONES.....	66
	BIBLIOGRAFIA.....	70
	ANEXOS.....	71
	Anexo A: Inventario semanal de materia prima y precio por ítem.....	71
	Anexo B: Cálculo de ingreso diario por consumo en la tienda.....	72
	Anexo C: Cálculo Tasa de Descuento.....	72
	Anexo D: Cálculo de Capital de Trabajo.....	73
	Anexo E: Inversiones en activos fijos y Depreciación (lineal).....	73
	Anexo F: Cálculo Punto de Equilibrio.....	75
	Anexo G: PRI (Período de Recuperación de la Inversión).....	75
	Anexo H: Salarios Personal Operativo.....	76
	Anexo I: Metodología de Investigación de Mercado.....	76
	Anexo J: Resultados Estudio de Mercado.....	84
	Anexo K: La maduración y el deterioro de las frutas.....	92
	Anexo L: ¿Cómo conservar la fruta?.....	94
	Anexo M: Carta de jugos.....	96
	Anexo N: Calendario de frutas.....	97
	Anexo O: Ejemplo de Manual de Procesos	100
	Anexo P: Equipo.....	101
	Anexo Q: Layout y Decoración.....	101
	Tabla No 1: Tendencias mundial en el consumo de alimentos saludables.....	12
	Tabla No 2: Tamaño Mercado Potencial en Núm. personas y valor en US\$ Anual.....	16
	Tabla No 3: Segmento Objetivo de Clientes en N° de Personas y Valor en US\$ Anual.....	18
	Tabla No 4: Atributos y precios competencia indirecta.....	19

Tabla No 5: Comparación VIVA JUICE BAR con competencia directa.....	21
Tabla No 6: Análisis FODA.....	23
Tabla No 7: Cálculo de precio por zumo.....	28
Tabla No 8: Margen de contribución por producto.....	28
Tabla No 9: Cálculo de ingreso diario.....	30
Tabla No 10: Actividades promocionales.....	36
Tabla No 11: Actividades Apertura diaria de la Tienda.....	40
Tabla No 12: Actividades Proceso de Venta.....	41
Tabla No 13: Actividades Cierre de la Tienda.....	41
Tabla No 14: Equipo necesario para realizar las operaciones.....	46
Tabla No 15: Cuadro de Proyecciones de Ventas a 5 Años.....	54
Tabla N°16: Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre.....	56
Tabla No 17: Estimación del Valor Terminal del Negocio.....	57
Tabla N°18: Flujo de Efectivo.....	58
Tabla N°19: Balance y Utilidades Retenidas.....	59
Tabla N°20: Análisis Rentabilidad Económica.....	60
Tabla N°21: Análisis Break Even.....	61
Tabla N°22: Capital Total Requerido.....	61
Tabla N°23: Análisis de Sensibilidad.....	62
Tabla N°24: Medidas de mitigación.....	63
Tabla N°25: Inversiones por socio.....	64
Tabla N°26: Cronograma de Inversiones por socio.....	64
Gráfico No 1: Necesidades que se espera sean satisfechas por una empresa como VIVA JUICE BAR.....	13
Gráfico No 2: Aspectos que atraen de los jugos sugeridos.....	13
Gráfico No 3: Ventas en litros y porcentajes por categoría de bebidas refrescantes, 2009.....	14
Gráfico No 4: Nivel de aceptación del producto y servicio ofrecido.....	22
Gráfico No 5: Elementos de decisión para elegir a una empresa de ese tipo.....	22

Figura No 1: Presentación de los zumos.	25
Figura N°2: Marca y Logotipo de la Empresa.....	33
Figura N°3: Mapa de posicionamiento. Matriz Variedad – Calidad.....	34
Figura N°4: Mapa de flujo de operaciones.....	39
Figura N°5: Mapa geográfico de ubicación.....	45
Figura N°6: Planta de la Tienda. Fuente: Elaboración propia.....	47
Figura N°7: Carta Gantt con principales actividades previas al inicio de operaciones.	51
Figura N°8: Organigrama de la Empresa.....	52

1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

VIVA JUICE BAR es una empresa dedicada a la elaboración de batidos 100% naturales a base de frutas y hortalizas frescas que fomentan la buena salud, volviéndose así en productos aptos en la lucha contra la obesidad. Los batidos serán elaborados en el momento, teniendo la opción de poder consumirlos en el establecimiento, el cual estará ubicado en la Comuna de Providencia de Santiago, cerca de lugares de trabajo y recreación.

Adicionalmente a los batidos también se tendrá la opción de consumir algunos alimentos (sándwiches integrales, cocteles de frutas, caldos de verduras, desayunos energizantes, ensaladas, etc.) que serán elaborados a base de ingredientes de igual manera saludables.

La idea es que el cliente pueda olvidarse por un momento de la rutina diaria y vivir una experiencia agradable mediante un servicio personalizado y el consumo de productos alimenticios de calidad y saludables.

En cuanto a los hitos principales del Plan de Negocio se encuentran:

1. Idea de negocio
2. Estudio de mercado
3. Plan de negocio
4. Levantamiento de capital
5. Inicio de operaciones
6. Proyecciones a Futuro

Los dos primeros hitos están relacionados con un Estudio de Prefactibilidad, donde se comprueba básicamente la factibilidad inicial del proyecto. Actualmente se está en la etapa de la elaboración del Plan de Negocio que sustentará la posterior ejecución de la idea de negocio planteada. La salida de este hito permitirá el presentar una Idea de Negocio sólida a posibles Inversionistas que estén interesados en apoyar el presente proyecto, posibilitando así la constitución de una figura legal por medio de la cual se podrá iniciar las operaciones de la empresa.

Proyecciones a Futuro

El primer local será utilizado como laboratorio de aprendizaje y prueba con el fin de optimizar la inversión inicial, los gastos de puesta en marcha y la operación del día a día. Una vez de optimice el modelo de VIVA JUICE BAR se actualizará el plan de negocio, para que este muestre los datos óptimos de puesta en marcha de un local con potencial de franquicia. La segunda fase de financiamiento estará orientada a una expansión en Santiago para incrementar el posicionamiento de marca con dos locales adicionales (propios). El modelo mejorado será usado para esta implantación. Para financiar este modelo de expansión necesitaremos el apoyo de una entidad financiera por un monto aproximado de \$200,000. Esta fase deberá ser completada para finales del 2014.

Con los tres primeros locales en operación se desarrollará y promocionará el modelo franquiciable para su futura expansión a otras áreas de Chile.

Los proveedores del negocio han sido evaluados en base a ciertas características mínimas a ser cumplidas y que son necesarias para asegurar materia prima de calidad y a la vez poder afrontar la demanda.

Los clientes de la empresa están conformados principalmente por la población flotante de la Comuna de Providencia, quienes no residen ahí pero que por razones de trabajo o de tránsito presentan una frecuencia alta de circulación en esa zona de Santiago.

Actualmente no se cuenta con inversionistas definidos pero se tiene conocimiento de inversionistas potenciales que han mostrado su interés en participar en el proyecto.

2. VISION Y MISION

Visión

Ser reconocida como una empresa líder en la elaboración de batidos y alimentos naturales que fomentan la buena salud; a la vez de destacar por un servicio exclusivo y personalizado.

Misión

Elaborar batidos 100% naturales a base de frutas y hortalizas frescas y otros alimentos complementarios, saludables al cuerpo humano y que ayudan a combatir la obesidad. Los alimentos preparados van acompañados de un excelente servicio al cliente y están destinados a personas preocupadas por la salud, deportistas, y/o trabajadores o estudiantes que desean alimentarse con algo placentero al paladar pero además saludable.

Objetivos

- ✓ Contar con un local comercial en la Comuna de Providencia de Santiago de Chile con ubicación apta para el desarrollo de los objetivos de venta.
- ✓ Lograr ofrecer una gama de productos de buena calidad durante todo el año. Para eso se requiere estandarizar la variedad, fiabilidad y calidad en los proveedores.
- ✓ Lograr diseñar un menú atractivo y sencillo para los clientes. Es muy importante consolidar el menú teniendo en cuenta la estacionalidad de las temporadas de calor y frío.
- ✓ Mantener un personal motivado de manera que pueda dar respuesta al valor que la empresa quiere dar al cliente.

Los siguientes principios ayudarán a evaluar si se están haciendo las cosas bien:

- ✓ Ambiente de trabajo alegre, digno y de compañerismo.
- ✓ Altos estándares de calidad de las frutas y legumbres compradas, transformadas y procesadas.
- ✓ Clientes continuamente satisfechos en todos los momentos de la interacción.
- ✓ Tener siempre en mente la esencia y filosofía del negocio. No perder nunca de vista las necesidades de los clientes para obtener la rentabilidad necesaria y esencial para el éxito de VIVA JUICE BAR.

3. ANALISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

3.1 Necesidad y oportunidad

Es sabido que las frutas y hortalizas constituyen una fuente muy rica de propiedades para el organismo, y quien no las consume tiene menos defensas en su cuerpo perdiéndose de sus acciones como son las de fortalecer, revitalizar, depurar y desintoxicar, entre otras. En muchas personas es difícil adquirir una disciplina alimenticia que incluya dichos alimentos, ya que no resultan muy atractivos al paladar. Una manera muy atractiva de incentivar su consumo es por medio del zumo natural de ellos, los cuales han comprobado ser de rápida y fácil asimilación, además de que no dejan residuos en el intestino, y son ideales ante diversos padecimientos.

En algunos países se ha dado en llamar jugoterapia al hecho de ingerir en forma sistemática jugos de frutas y verduras a fin de prevenir o curar problemas de salud. Por supuesto, el éxito de las bebidas está en elegir la base líquida de alguna fruta o verdura y saberla combinar con otras sin que se afecten sus sabores y resulten un deleite al retenerlos en la boca durante algunos segundos, mezclándolos con la enzima ptialina, proveniente de las glándulas salivales, para iniciar su digestión.

Ahora bien, pero que se entiende por un jugo natural? ¿Qué pasa con los zumos industriales? ¿se pierden sus propiedades nutricionales en el proceso de elaboración? Un zumo o jugo que es llamado natural debería proveer una fuente de nutrientes esenciales para nuestro organismo. Sin embargo los jugos industrializados carecen de un porcentaje de vitaminas, minerales y enzimas que su materia prima de forma natural poseen, pero que como producto de los procesos (calentamiento, enfriamiento, tratamiento enzimático, centrifugación, desaireación) a la que es sometida se pierden.

Tendencia Mundial

De acuerdo a varias fuentes actualmente se está suscitando a nivel mundial una mayor preocupación por la salud, lo que conlleva a una tendencia por el consumo de alimentos saludables, placenteros y convenientes.

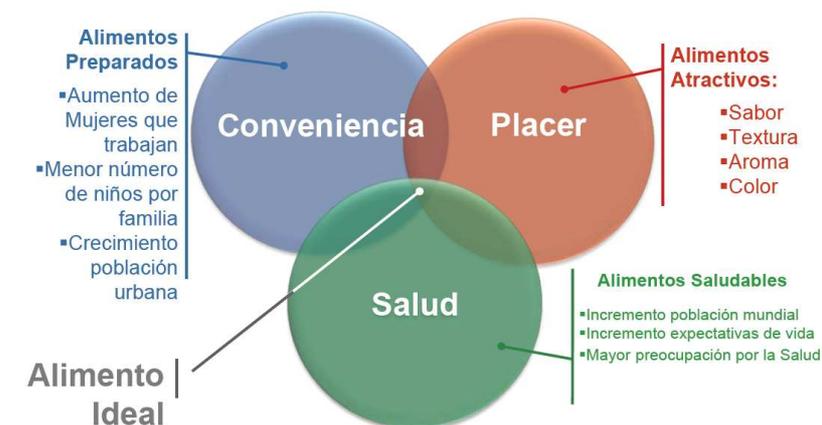


Tabla No 1: Tendencias mundial en el consumo de alimentos saludables

Fuente: Invertec Foods, Santa Cruz, Bolivia.

Según estudios de Global Business Insights¹:

- Existe una tendencia global orientada por la demanda para lanzar un mayor porcentaje de alimentos y bebidas que los clientes aprecien como puros y que ofrezcan vitalidad y energía sobre otras tendencias.
- Existe una tendencia global por los desayunos sanos, funcionales y fortificados sobre otro tipo de desayunos.
- La conveniencia es el factor más importante para los clientes al momento de tomar una decisión rápida para el desayuno sobre salud e indulgencia.
- La salud el 71% y el placer 80% son marcados como factores muy importantes e influyentes al momento de comprar un zumo.
- Una de las innovaciones más grandes se viene dando en el área de bebidas a base de frutas y legumbres y existen cinco tendencias que predominan: hidratación, salud, dosis diaria, orgánico, funcional y nutracéutico.²

Situación local

¹ www.globalbusinessinsights.com

² **Nutracéutico:** palabra derivada de nutrición y farmacéutico, hace referencia a todos aquellos alimentos que se proclaman como poseedores de un efecto beneficioso sobre la salud humana.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, la necesidad que predomina y que se espera que una empresa como VIVA JUICE BAR entregue es que “promueva la buena salud” (33%). Sin embargo ocupa un porcentaje muy representativo (23%) el que satisfaga las necesidades relacionadas con la buena salud y además el vivir una experiencia agradable.

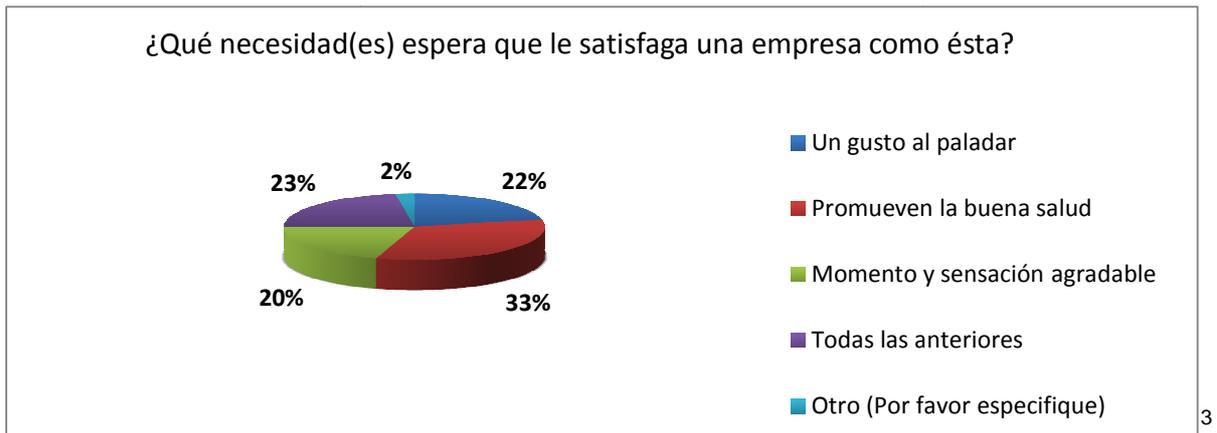


Gráfico No 1: Necesidades que se espera sean satisfechas por una empresa como VIVA JUICE BAR
Fuente: Elaboración propia.

Además el aspecto que más atrae la atención de este tipo de productos es que son saludables (68%). El 32% restante se distribuye entre otros aspectos tales como la novedad, el precio, la necesidad de consumirlo y la exclusividad.

³ www.encuestafacil.com

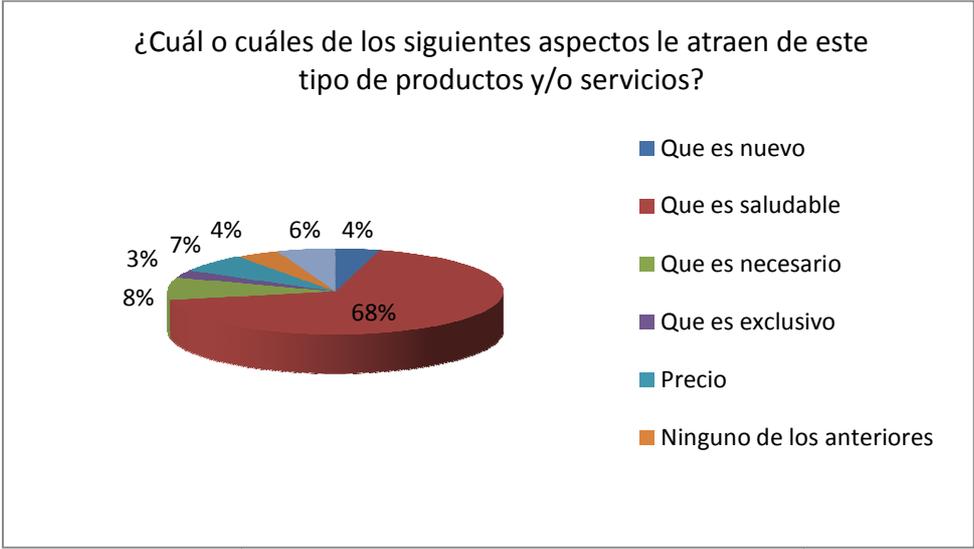


Gráfico No 2: Aspectos que atraen de los jugos sugeridos

Fuente: Elaboración propia.

Así, se puede afirmar que es la variable salud la que más mueve al consumidor de estos jugos. Sin embargo, en Santiago son pocas las empresas en el mercado que se dediquen a la elaboración de jugos, que aparte de naturales, combinen frutas y hortalizas, fomenten la buena salud y además ayuden a combatir la obesidad.

Como datos adicionales se tiene que de acuerdo a la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (ANBER), las bebidas refrescantes se han constituido en un dinámico sector, de gran relevancia para la economía de Chile.



Gráfico No 3: Ventas en litros y porcentajes por categoría de bebidas refrescantes, 2009

Fuente: Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (ANBER)

Sin embargo, aunque esto muestra cierto comportamiento del consumo de bebidas, sólo se refiere a productos embotellados, los cuales como ya se mencionó anteriormente no fomentan la buena salud.

En ese sentido, la VIVA JUICE BAR pretender entregar una alternativa saludable de alimentación que sustituya a los zumos industriales y que además de respuesta a la necesidad actual del cuidado del cuerpo humano.

Aprovechando la tendencia a alimentarse de forma sana y la popularidad de los bares de jugos en diferentes zonas del mundo VIVA JUICE BAR quiere ser una respuesta innovadora y creativa para suplir la demanda latente por este tipo de productos en Chile.

3.2 Características del mercado y clientes objetivo

3.2.1 Criterios de Segmentación

3.2.1.1 Segmentación Geográfica

El presente estudio toma como objetivo geográfico a la Comuna de Providencia de Santiago de Chile, la cual actualmente posee 120,874 habitantes, de los cuales el 56% son mujeres y el 44% son hombres⁴.

Las razones del por qué se escogió esta Comuna obedecen a que se ha convertido en una zona agradable para vivir y atractiva para invertir, muchos matrimonios jóvenes y profesionales se han mudado a la zona, además la cantidad de viviendas y lugares de trabajo han aumentado considerablemente en la última década. Así, la Comuna se ha transformado en un centro de atracción para la Región Metropolitana ya que hay una gran demanda por servicios que entrega.

Es importante destacar que la población de la comuna aumenta notablemente durante la jornada laboral por sobre el total de la población permanente, pues existe un importante

⁴ www.providencia.cl

flujo de población flotante en la comuna. El comercio que se realiza en las principales avenidas y las numerosas oficinas y edificios de empresas explican este fenómeno.

Dicha población flotante es de aproximadamente 800,000 personas, siendo las personas que no viven ahí pero que por razones de trabajo u otras frecuentan la comuna. Hay que destacar que esa población crece a un promedio de 35,000 personas cada año (al año 2004 eran entre 500,000 y 600,000 personas). En ese sentido, es menester considerar a esa población flotante como parte de la segmentación de la empresa.

3.2.2. Mercado Potencial

Después de haber segmentado geográficamente, se procede a cruzar la información de esa segmentación con la población flotante, obteniendo así nuestro mercado potencial, dentro del cual se determinara posteriormente el mercado objetivo.

Tamaño de Mercado Potencial	Habitantes	Gasto en consumo anual
Providencia	120,874	3,548,861
Flotante	800,000	23,480,000
Mercado Potencial		US\$ 27,036,861

Tabla No 2: Tamaño de Mercado Potencial en número de personas y valor en US\$ Anual. Fuente: elaboración propia. Basado en datos del INE.

Se determinó el gasto en consumo anual para las dos poblaciones, que resulta de considerar la frecuencia de compra anual por persona y un precio promedio de consumo, pues se debe recordar que no obstante los zumos posean el mayor porcentaje de participación en las ventas, la empresa también ofrece otros productos alimenticios.

3.2.3. Mercado Objetivo

De acuerdo a lo rescatado en el análisis de la industria y el estudio de mercado en relación al estilo de vida: pasatiempos, cantidad de comidas diarias al día, régimen alimenticio, práctica de deportes o actividad física; ocupación y factores decisivos de compra de las personas que consumen este tipo de productos se concluye que VIVA JUICE BAR se dirige a dos tipos de segmentos:

Tipo cliente 1: Guiado por lo sano y funcional

- Población activa de clase media, media alta
- Edades: 18-59 años
- Residentes, empleados o estudiantes en la Comuna de Providencia. Muestran gran interés y preocupación por una buena alimentación y el consumo de productos naturales.
- Consumen otro tipo de bebidas, pero cambiarían los hábitos de consumo si tuviesen una oferta de zumos naturales a su alcance.
- Buscan en VIVA JUICE BAR poder descansar unos minutos durante su jornada laboral.
- Este segmento representa un porcentaje mayoritario dentro de la cuota de mercado a la que se dirige VIVA JUICE BAR.

Tipo cliente 2: Guiado por el ocio y lo innovador

- Frecuentan la zona ya sea para ir de compras, para realizar actividades culturales o como simple zona de ocio.
- Edades 18-59 años.
- Algunos de ellos son turistas
- Prefieren visitar VIVA JUICE BAR los fines de semana
- Les atrae la novedad y la variedad de un producto sano y con gran valor nutricional.
- En la mayoría de los casos son ya consumidores ocasionales de zumos naturales y envasados.
- Representan un porcentaje menor de la cuota de mercado a la que se dirige VIVA JUICE BAR.

Así, si clasificamos a la población de la Comuna de Providencia de acuerdo a la edad tenemos que las personas entre los 15 y 59 años hacen un total de 78,568 personas (65%), siendo parte del segmento a considerar. Y dadas las características de los tipos de clientes antes descritos es que se ha considerado a la población flotante que frecuenta la Comuna.

Finalmente se estimó un porcentaje de personas que podrían consumir los productos de la empresa, dados los ciclos de compra de clientes, tendencia de la industria y la aceptación mostrada en el estudio de mercado.

Tamaño de Mercado Objetivo	Habitantes	Gasto en consumo anual
Providencia	78,568	2,319,327.4
Flotante	800,000	23,616,000
Total	878,568	25,935,327
% Personas que podrían consumir los productos	5%	1,296,766.35
Mercado Objetivo		US\$ 1,296,766.35

Tabla No 3: Segmento Objetivo de Clientes en N° de Personas y Valor en US\$ Anual. Fuente: elaboración propia. Basado en datos del INE.

De acuerdo al estudio de mercado entre los factores decisivos de los clientes a la hora de comprar es que sean alimentos convenientes y principalmente saludables, es decir, que coincidan con el estilo de vida que llevan (muchos practican algún deporte). Toman en cuenta además la confiabilidad que la empresa le entrega, la cual viene determinada por productos de calidad y un trato al cliente cordial y personalizado.

3.3 Análisis Interno – Externo

3.3.1 Barreras de entrada

No acceso a una fuente de financiamiento. No contar con los recursos financieros suficientes para invertir en la empresa y poder iniciar las operaciones.

Permisos legales. Ya sean permisos de sanidad, patente, registro de marca, fiscales, o todos los requeridos para poder iniciar las operaciones.

Ubicación geográfica no apropiada del local. No encontrar un establecimiento o zona óptima para la ubicación de la tienda, lo que podría llevar a iniciar operaciones en un local que no contribuye a la obtención de los resultados esperados.

Aceptación del producto por parte de los posibles clientes. Como producto nuevo del mercado, podría suscitarse una resistencia a su consumo.

Economías de escala. Existen competidores, que por su tamaño y tiempo de existencia en el mercado, tienen la capacidad de reducir sus costos en mayor medida y obtener un mayor margen en la venta de sus productos.

3.3.2 Competencia

Es importante resaltar que, si bien es cierto en Santiago existe una empresa especializada en zumos (única competencia directa), esta no está colocada en el reconocimiento espontáneo (“top of mind”) de los consumidores. Así, podemos clasificar a la competencia como Indirecta y Directa, sin dejar de lado a los productos sustitutos que son el resto de bebidas presentes en el mercado: café, té, sodas, helados, etc.

Por lo tanto es considerada la competencia más representativa para VIVA JUICE BAR la siguiente clasificación de productos.

Competencia indirecta

Jugos y néctares envasados: distribuidos a través de supermercados, tiendas de conveniencia en gasolineras, tiendas pequeñas, botillerías, restaurantes, etc.

Cadenas Yogen Fruz: generalmente ubicados en centros comerciales o zonas de afluencia de personas.

Tiendas de cafés: algunas tiendas de café también ofrecen jugos de frutas o un abanico amplio de bebidas. Un ejemplo de ello es la cadena Starbucks.

COMPETENCIA (indirecta)	Atributos Producto	Atributos Servicio	Precios
------------------------------------	-------------------------------	---------------------------	----------------

Jugos y néctares envasados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Frutas variadas ○ Procesados ○ Colorantes y otros químicos 	Se encuentran en cualquier establecimiento de retail.	Presentaciones de 500ml: \$500-\$600 Presentaciones de 1 lt: \$900 - \$2,500
Cadenas Yogen Fruz	<ul style="list-style-type: none"> ○ A base de yogurt y frutas variadas ○ Saludable 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No se centran en el cliente. ○ Se encuentran en centros comerciales. 	Pequeño en cono: \$1,500 Mediano en cono: \$1,800 Grande en vaso: \$3,200 Familiar en vaso: \$4,100
Tiendas de Café Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca variedad de jugos. ○ Ofrece comida 	Buena atención al cliente Instalaciones agradables Internet Wi-fi	Solo un tamaño 500 ml: \$2,500

Tabla No 4: Atributos y precios competencia indirecta. Fuente: elaboración propia.

Competencia directa

Cadenas de Tiendas Boost Jugos y Smoothies: este constituye el principal competidor. Es una franquicia australiana que cuenta con seis locales en Santiago y uno en Viña del Mar. Los locales están localizados en Parque Arauco, Alto Las Condes, La Dehesa, Plaza Vespucio, Florida Center, El Bosque Norte y Marina Arauco.

Características generales de la Franquicia:

- Empresa que se inicia en el 2000.
- Inversión requerida: \$ 300.000 - \$ 500.000. Boost determina el pago de entrada del franquiciado basándose en el número de establecimientos que se abran en el territorio.

- Facturación superior a \$85,000,000 por año
- Aproximadamente 190 tiendas en Australia
- Presencia en varios países: Reino Unido, Irlanda, Tailandia, Indonesia, Sur África, Chile, Lituania, Estonia, Singapur, Malasia, Alemania, China y Sur Corea.

Comparación con VIVA JUICE BAR	BOOST	VIVA JUICE BAR
Atributos producto	<ul style="list-style-type: none"> • Frutas variadas • A base de helado • Saludables • Especialidades • Tres tamaños 	<ul style="list-style-type: none"> • Frutas variadas • Combinación con hortalizas • Saludables, nutritivos. • Especialidades: digestivo, antioxidante, energizante, etc. • Otros alimentos integrales y saludables.
Atributos Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de la tienda • Zumos para llevar • Sitio web • No asesoran al cliente • Algo lento el servicio • Varias sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> • Momento agradable • Establecimiento acogedor • Excelente servicio al cliente • Rapidez en la atención • Detalle de información nutricional de los batidos. • Internet Wifi • Sitio web
Precios	Presentaciones según tamaño: Vaso pequeño(300 ml): \$1,900 Vaso normal(450 ml): \$2,200 Vaso XB(700 ml): \$2,400	Una presentación de 700 ml: \$2,300 (US\$4.5)

Tabla No 5: Comparación VIVA JUICE BAR con competencia directa. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, de las personas encuestadas y que han consumido jugos de Boost se puede rescatar que:

- Les gustaría que la empresa presentara más variedad de sabores, así señalan opciones como frutas tropicales que no hay en Santiago o bien frutas nacionales como chirimoya y arándanos, o simplemente mucha más variedad en el menú.
- El servicio no es muy rápido.

- Se destaca que el nombre no es recordado por muchos de los encuestados.

En cuanto al estudio de mercado el 60% de los encuestados manifestó que SI consumirían los productos que ofrece VIVA JUICE BAR, siendo la distribución de respuestas tal como se presenta a continuación:

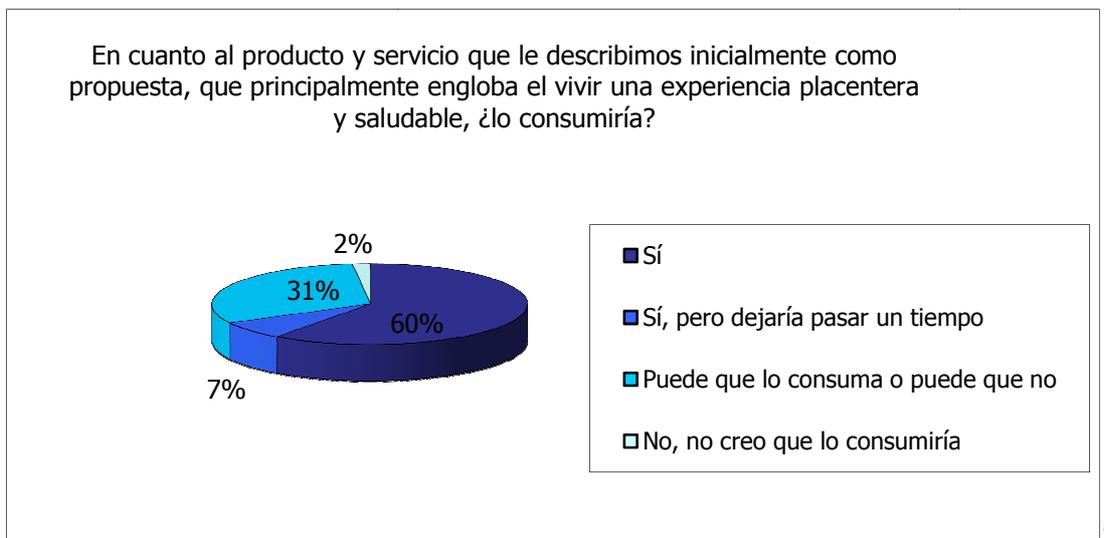


Gráfico No 4: Nivel de aceptación del producto y servicio ofrecido. Fuente: Elaboración propia.

Además, los elementos de decisión para fidelizar a un consumidor a este tipo de empresas son el “Buen Servicio al Cliente” y la “Confiabilidad”, mismos a ser explotados por VIVA JUICE BAR. Por lo que se da menos importancia a variables como la “Experiencia” y trayectoria de la empresa” y “Exclusividad”.

⁵ www.encuestafacil.com

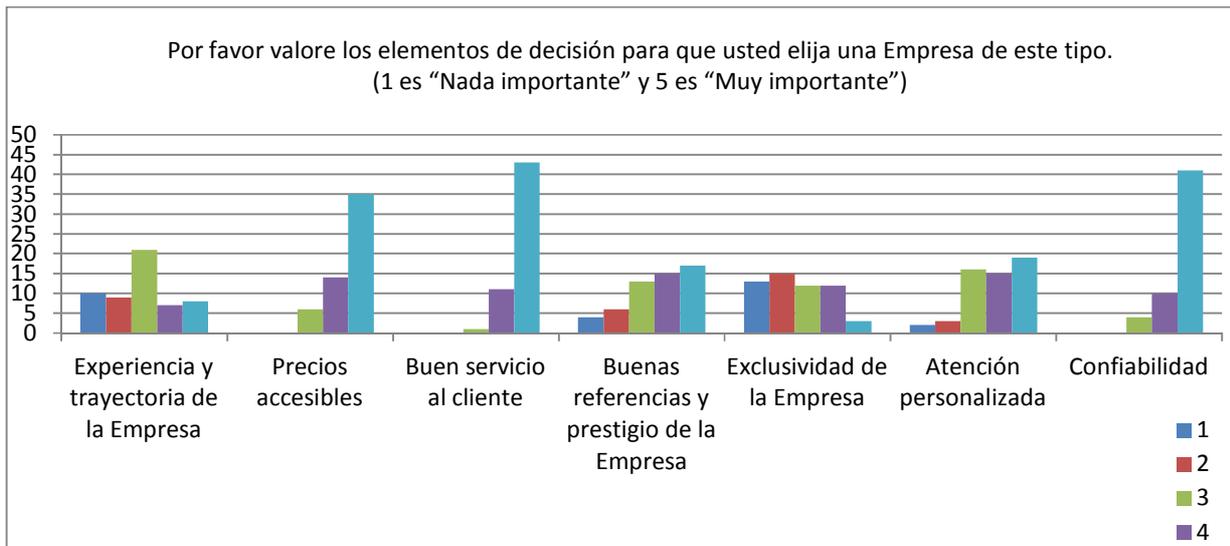


Gráfico No 5: Elementos de decisión para elegir a una empresa de ese tipo. Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia del emprendedor en la administración de negocios de la industria alimenticia. ▪ Estudios del emprendedor relacionados con la administración de negocios. ▪ Excelente servicio al cliente como factor diferenciador de muchos establecimientos de la industria. ▪ Emprendedor extranjero, permitiendo que el negocio cuente con detalles innovadores. ▪ Ambiente agradable y acogedor. ▪ Servicio rápido. ▪ Productos saludables. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cuenta con una fuente de financiamiento segura. ▪ Conocimiento relativamente escaso de la cultura chilena. ▪ Sólo posee una sucursal. ▪ Desconocimiento inicial de la marca.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chile cuenta con una economía 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes fieles a la

<p>abierta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El consumo de alimentos saludables, la práctica de deportes y otros aspectos relacionados con el cuidado de la salud está cobrando auge en la sociedad chilena. ▪ Poca competencia de ese tipo de negocios. ▪ No existe una empresa que ofrezca jugos que combinen frutas y hortalizas, y que a la par ofrezca opciones de alimentos saludables. ▪ Situación política y económica estable 	<p>competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La competencia directa tiene el respaldo de ser una franquicia. ▪ Resistencia a probar algo nuevo. ▪ Surgimiento de empresas similares.
--	---

Tabla No 6: Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Análisis General de la Industria

- Comparado a otros servicios de alimentación, VIVA JUICE BAR será un negocio relativamente fácil de operar.
- Algunos restaurantes están comenzando a ofrecer productos a partir de fruta colaborando a difundir el mensaje de zumos de fruta.
- Los zumos son productos relativamente económicos de producir y con un margen de retorno interesante que deberá ser calculado con exactitud.
- Los locales comerciales son relativamente fáciles de limpiar y mantener.

4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.2 Productos

El producto ofrecido por VIVA JUICE BAR, principalmente bebidas a base de frutas frescas, no sólo cubre algunas necesidades básicas de los clientes, sino que también se trata de asociar los productos propios a la autenticidad y la originalidad de la marca y de ofrecer un servicio de calidad en cuanto a buen trato y asesoría.

Envase y estilo: al tratarse de productos naturales estarán en envases transparentes para que el consumidor pueda apreciar la frescura, buena calidad y colorido de los productos, permitiendo así que el cliente vea en todo momento lo que está consumiendo.



Figura No 1: Presentación de los zumos.

Fuente: Elaboración propia.

Tipos de productos

- Jugos:
 - ❖ Combinados variados de frutas y frutas con hortalizas.
 - ❖ Con algún propósito específico: energizante, antioxidante (neutralizar los radicales libres de oxígeno, reduciendo el riesgo de contraer cáncer), digestivo, proteínico y vitamínico.
 - ❖ Cremosos (a base de yogurt y/o leche descremada)
 - ❖ Granizados (frozen)

- ❖ Light
- ❖ Hotties: bebida alternativas en otoño e invierno a base frutas y avena.

Materia prima de los zumos: frutilla, plátano, piña, papaya, naranja, durazno, manzana, mango, melón, ciruelas, frambuesa, chirimoya, kiwi, membrillo, pera, uva, cereza, apio, yerba buena, remolacha, pepino, cilantro, perejil, zanahoria, tomate, pimiento dulce y soya.

- Complementarios:
 - ❖ Desayunos energizantes a base de avena, cereales, frutas y yogurt.
 - ❖ Emparedados, galletas y tostadas integrales.
 - ❖ Ensaladas
 - ❖ Caldos o cremas de verduras
 - ❖ Coctel de frutas
- Otros:
 - ❖ Café
 - ❖ Té
 - ❖ Agua

4.3 Servicios

- ❖ Consumo y atención en el establecimiento: el cliente contará con la opción de poder consumir los jugos y/o demás alimentos en la tienda. Si así fuera el caso será atendido por el personal de la tienda, el cual le podrá dar información sobre los ingredientes o propiedades de los zumos, si así fuera necesario.
- ❖ Sitio web: contendrá la información sobre la tienda, la carta de jugos y comidas que ofrece, así como sugerencias de consumos dependiendo de lo que el cliente requiera.
- ❖ Internet Wifi.

4.4 Ventajas competitivas

- ❖ Combinación de frutas con verduras: representa una de las ventajas competitivas más valiosas, ya que la competencia directa (Boost) no ha considerado esa opción. Además los productos serán con altos estándares de calidad, fresca y mejor sabor que el de la competencia. En este contexto vale la pena mencionar la variedad de productos que se ofrecerán.
- ❖ Excelente servicio al cliente: el servicio prestado por el personal de la tienda constituye también una ventaja competitiva de mucho peso ya que podrá asesorar al cliente en la elección de su producto, aparte de prestar una atención de forma rápida y amena.
- ❖ Establecimiento acogedor: la decoración de la tienda tendrá un sello innovador, contribuyendo a generar un clima agradable y reconfortante. Esta ventaja abonará mucho al concepto del negocio, que conlleva el vivir una experiencia saludable y cordial. Se buscará transmitir calidad y confianza al cliente.
- ❖ La zona donde estará ubicada la tienda es de mucha afluencia de personas y no existe una empresa que ofrezca todos los productos de VIVA JUICE BAR en un solo lugar.

4.5 Propuesta de valor

Todas las ventajas competitivas están encaminadas a entregar una propuesta de valor que engloba el **vivir una experiencia agradable** así:

- ❖ Con productos deliciosos, sanos y con ingredientes no considerados aún en el mercado, permitiéndole a los consumidores seguir cuidándose y alimentándose de forma sana y natural (valor emocional).
- ❖ Excelente atención al cliente: asesoría personalizada sobre las distintas combinaciones en las que se puede preparar los zumos y los valores nutricionales que estos aportan (valor emocional).

- ❖ Además de contar con un establecimiento acogedor y limpio destinado a disfrutar de buenos momentos con amigos y familiares (valor social).

5 MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

6.1 Modelo de Ingresos

Los precios para cada uno de los productos han sido establecidos tomando en cuenta los precios de la competencia directa y los datos rescatados en la investigación de mercado, los cuales arrojan un precio aproximado que están dispuestos a pagar los consumidores. Esas dos premisas prevalecen siempre y cuando se cubran todos los costos, se entregue un producto y servicio que cumpla con la propuesta de valor que desea entregar la empresa y se logre obtener un margen razonable de beneficio.

El procedimiento para establecer los precios es el siguiente:

- a) Se calcula el costo unitario del zumo. Para estimar el costo de la fruta se calculó un promedio de la fruta más cara y una de precio promedio. De igual manera para calcular la base líquida se estimó un promedio entre las tres posibles opciones de esa base.
- b) Se considera un porcentaje de costo para el zumo: dentro de la industria restaurantera se manejan ciertos porcentajes de costo deseados, que vendrá a determinar el porcentaje de ganancia deseado. En el caso de las bebidas ese porcentaje tiene una media aproximada de 0.40, el cual puede variar según el margen de utilidad que se desee.
- c) Aplicar la tasa de IVA (19%)
- d) Redondear el precio.

Siguiendo esos pasos se tiene lo siguiente para un zumo:

Costo Zumo:

Ingredientes		Cantidad	Precio unitario	Total
Base Líquida	Agua	300ml	600 ml - \$414/300ml - \$203	\$200 (Promedio)
	Leche		1 Lt leche descremada \$680/300ml- \$204	
	Jugo de naranja		\$250	
Fruta y/o Verdura		½ kg de frutas aprox.	1 kg - \$700/ ¼ kg- \$175	\$340
Endulzante: miel o azúcar rubia				\$80
Otros (yogurt, granola, etc.)				\$110
Embase, bombilla y servilleta				\$130
Total costo unitario:				\$860
Precio sin IVA:				\$1,935
Precio redondeado:				\$2,300

Tabla No 7: Cálculo de precio por zumo. Fuente: Elaboración propia.

De forma similar se estableció el precio para los demás productos, variando en cada caso el porcentaje de costo deseado, según sea el caso. Así se tiene la siguiente tabla de precio y su respectivo margen de contribución:

	Precio	Costo	Margen	Margen (%)
Zumos	4,5	2,0	2.5	55.6%
Desayunos	2,4	1,2	1.2	50.0%
Ensaladas	3,6	1,7	1.9	53.0%
Emparedados	3,0	1,33	1.67	55.6%
Crema	2,4	1,10	1.3	54.0%
Coctel de frutas	3,0	1,5	1.5	50.0%

Tabla No 8: Margen de contribución por producto. Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, no obstante se tiene conocimiento del margen de ganancia para cada producto, para el pronóstico de ventas se consideraron dos consumos o líneas de negocio: uno de clientes que consumen en la tienda y otro que son los clientes que solicitan los productos para llevar. Para ambos se calculó un precio promedio de consumo por persona. Debido a que el Negocio se comporta como un restaurante o retail (venta al detalle) lo que más interesa controlar es el espacio utilizado (en función de mesas ocupadas) y no tanto la venta al detalle o por producto.

Así, en el caso de consumir en la Tienda, además de considerar el precio promedio por persona se tomo en cuenta la variable espacio y una rotación de mesas en horarios determinados del día, lo que se traduce en cantidad de tickets diarios consumidos en la Tienda. El porcentaje de ocupación y la rotación se establecieron en base a la información recopilada en el estudio de mercado sobre el horario de preferencia de consumo. Así el ingreso diario equivale a mesas diarias y a un ingreso por mesa (o ticket).

El margen de contribución medio por ticket se calculó tomando en cuenta los precios y márgenes para cada producto.

Así se tiene lo siguiente:

Horarios	Rotación	Espacio diario utilizado (capacidad máxima 40 sillas)	Consumo persona	Ingresos
9am-12md	2	12 (30%)	7.38	177.12
12m-4pm	3	28(70%)		619.92
4pm-9pm	4	20(50%)		590.4
Ingreso 1 día según consumo en la Tienda				1387.44
Ingreso 1 año aprox.				499,478
Ingreso (o precio) promedio por mesa				29.52
Costo promedio por mesa				13.12
Margen de contribución				16.4
Margen (%)				55.56%

Tabla No 9: Cálculo de ingreso diario según consumo en la Tienda.

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso en que el producto sea para llevar el consumo diario se cálculo en base a la población objetivo y una tasa de esa población que podrían consumir dichos productos, estimada de acuerdo a las tendencias del análisis de mercado e industria.

Así se tiene que:

Población	% en cinco años	Consumo persona	Ingresos 1 año
878,568	4.0% aprox.	7.38	51,870
Costo promedio por persona			3.28
Margen de contribución			4.1
Margen (%)			55.56%

Se puede observar que los márgenes de contribución en ambas líneas de negocio son los mismos, pues ambos costos y precios son un promedio de los precios y costos de los productos individuales (jugos y comida). Es necesario mencionar que la línea de negocios que más porcentaje de ingresos aporta al Negocio es la de consumir en la Tienda (91%).

Las modalidades de pago serán en efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito.

5.2 Modelo de comercialización y ventas

5.2.1 Canales de distribución y asociaciones

La forma como opera la empresa es por medio de la tienda ubicada en la comuna de Providencia. El cliente tendrá la opción de consumir el producto en el establecimiento, o si lo desease puede llevarlo. De igual manera se contará con un sitio web que contendrá la información de la empresa como los productos y servicios que ofrece junto con sus precios.

Por otro lado, es importante establecer contactos con ferias que se realicen en Santiago, donde se podrán comercializar nuestros productos no perdiendo de vista que el objetivo más importante será el de promocionarse.

Dada la era de información en la que estamos, un canal de difusión muy importante e inmediato será, más que sólo el sitio web de la Empresa, todos los mecanismos que se empleen para tener presencia en Internet, ya sea en portales relacionados con la salud, boletines electrónicos mandados de forma masiva, redes sociales, etc.; y por supuesto el sitio web que contendrá toda la información que concierne a la empresa y que es de interés para captar clientes.

Hay que mencionar que el canal de distribución más importante será el que se dé boca en boca, ya que será la calidad de los productos y buen servicio de la empresa los factores decisivos de recomendación entre personas.

5.2.2 Proceso de Venta

Las ventas se realizarán en la tienda, el cliente tendrá la opción de consumir en ella o pedir el zumo para llevar. A continuación el procedimiento para cada uno de los casos.

Consumir en la tienda: el cliente se acercará a un mostrador donde podrá observar ya sea atrás del mostrador o en un menú manual el menú de zumos y demás comida. A continuación realizará y pagará su orden. Posteriormente un personal de la tienda será el encargado de trasladar el pedido a la ubicación o mesa del cliente en la tienda.

Para llevar: el cliente se acercará al mostrador donde podrá observar el menú de zumos y demás comida ya sea atrás del mostrador o en un menú manual, es ese momento que realizará y pagará su orden. Posteriormente pasara a un área anexa al mostrador donde se le entregará su orden.

En ambos casos la preparación de un zumo no tardará más de cinco minutos.

5.3 Promoción

5.3.1 Marca

La empresa decidió llevar su nombre en el logotipo de presentación, el cual estará presente en todas las piezas y publicidad utilizadas.

La elección de la imagen presente en el logotipo fue escogida teniendo como base la filosofía de la empresa, la cual fomenta una vida sana por medio del consumo de alimentos naturales y saludables. Es por eso que la imagen representa a un árbol con una persona. El nombre comercial de la empresa “VIVA JUICE BAR” encaja también en el concepto de la empresa ya que hace alusión al verbo “vivir”, y además considera la demanda creciente que están presentando las ventas de zumo naturales o “Bares de Jugos”.



Figura N°2: Marca y Logotipo de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Posicionamiento de la empresa

Para determinar el posicionamiento de la empresa respecto a la competencia se tomó en cuenta lo rescatado del estudio de mercado en cuanto a: los atributos que se consideran más importantes en este tipo de negocios, la calificación actual que se le da actualmente a la competencia directa y principalmente el valor que VIVA JUICE BAR quiere entregar al consumidor.

Dicho posicionamiento quiere destacar lo que distingue a la empresa de su competencia, considerando que son la “variedad” y la “calidad” de los zumos los aspectos de más peso a ser considerados para posicionarse en la mente del cliente.

En cuanto a la variedad es necesario recordar que la empresa presenta una gama muy amplia de zumos que no sólo combinan frutas si no también frutas y hortalizas, y que además clasifica a los jugos de acuerdo a propiedades específicas (energizantes, digestivos, antioxidantes, etc.) o de acuerdo a la consistencia (cremosos, granizados, tradicionales). En cambio la competencia directa no ha considerado a las hortalizas en su menú de jugos, lo que, en comparación con VIVA JUICE BAR, limita la variedad de jugos que pueda ofrecer.

En relación a la calidad del zumo se hace alusión a una combinación de dos atributos particulares, que son el sabor y lo saludable. Aquí hay que destacar que, de acuerdo al estudio de mercado, si bien es cierto el sabor de los jugos de la competencia directa es aceptable, podría ser mejorado, lo que deja un margen de oportunidad para que VIVA JUICE BAR pueda colocarse de mejor forma en el mercado. Por otro lado, lo saludable de los zumos es el atributo principal que la empresa explotará de los mismos, constituye la carta de presentación principal sin la cual no podría existir, por lo que es menester que esté presente en la mente del consumidor. Y, aunque la competencia ha tomado en cuenta este atributo, no es un elemento automático de acuerdo a la apreciación de los consumidores.

La calidad también se refiere a la garantía que VIVA JUICE BAR entrega a los consumidores en cuanto al excelente servicio al cliente, que se traduce en una asesoría personalizada y amable.

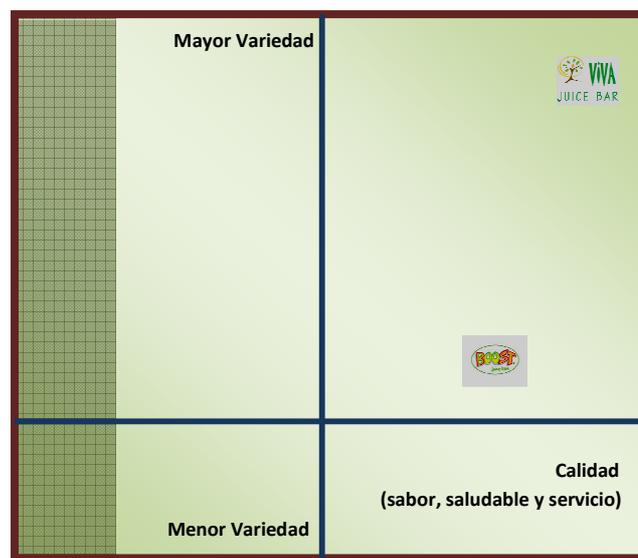


Figura N°3: Mapa de posicionamiento. Matriz Variedad d - Calidad

Fuente: Elaboración propia

Así se tiene que, de acuerdo a las variables “variedad” y “calidad”, VIVA JUICE BAR está en una posición superior que la competencia directa, pues ofrece una mayor variedad de jugos en su menú y mejor calidad. Esta última se refiere al sabor, lo saludables de los jugos y el buen servicio al cliente, atributos a ser aprovechados por la empresa para colocarse en el top of mind del consumidor y que la competencia directa no posee con mucha seguridad.

5.3.3 Actividades de Promoción

La relación del gasto en actividades de promoción versus ventas es de 10%. Se han evaluado diferentes medios de comunicación para llegar al cliente objetivo:

Forma de Promoción	Descripción	Segmento orientado	Costo
Sitio web	Contendrá la información sobre la empresa así como el menú de zumos y comidas que ofrece. De igual manera habrá una sección donde el cliente se podrá suscribir para que posteriormente reciba boletines con temas relacionados al cuidado de la salud.	Todos los segmentos.	Inversión inicial US\$2,000
Envío masivo de boletines	En un primer momento la campaña de publicidad se basará en “mailing” por el vecindario mediante 7000 flyers. Consistirá en un pequeño panfleto tamaño cuartilla, en el que se describe el negocio y se invita a catas de zumo.	Todos los segmentos.	\$3,500

Catas	La idea es atraer a posibles consumidores y aprovechar para darnos a conocer a posibles nuevos clientes, vecinos y trabajadores del barrio. El costo estimado por cata es de \$500, para un total de 40 personas. Estas catas se realizarán una vez a la semana durante tres meses.	Todos los segmentos	\$6,000
Redes sociales	Creación de una cuenta de la empresa en las redes sociales más frecuentadas en la actualidad. Se podrá mandar toda la información de la tienda o dar a conocer promociones de sus productos.	Todos los segmentos	Gratuito.
Correos personalizados	Para los clientes con cierta frecuencia, el día de su cumpleaños podrá contar con un zumo gratis.	Todos los segmentos	\$4000 anuales
Combos	Combos para grupos de personas que sólo aplican si se consume en la tienda.	Todos los segmentos	\$15,000 anuales
Tarjeta cliente frecuente	Controla la cantidad de veces que se consume, y al completar un número determinado se obsequia un zumo.	Todos los segmentos	\$5000 anuales
Promoción	Promociones dos veces al mes de una especialidad de zumo determinada.	Todos los segmentos	\$5000 anuales
Registro en motores de búsqueda	Registro del sitio en los motores de búsqueda más utilizados.	Todos los segmentos	Gratuito
Anuncios en portales que promuevan la buena salud	Participar en espacios publicitarios de portales web que estén relacionados con la buena salud. Para eso será necesario crear alianzas con esos portales.	Todos los segmentos	\$5,000 anuales

Anuncios en gimnasios, spas y centros de yoga	Crear alianzas con centros dedicados al cuidado personal, promoviendo a estos centros en la tienda. Esto se realizará a través de tarjetas de presentación y pequeños planfetos.	Todos los segmentos	\$7000 anuales
Asistencia a eventos y ferias.	Se diseñara un stand móvil para asistir a eventos donde se podrá vender los productos.	Todos los segmentos	\$5000 (predio del stand)
Información del valor nutricional	Con cada zumo se entregará la información nutricional sobre el aporte de calorías, proteínas, hidratos de carbono, grasa, vitaminas y minerales que contiene. De esta forma se podrá incidir más en la importancia de ofrecer un producto natural y saludable.	Todos los segmentos	\$3000 anuales

Tabla No 10: Actividades promocionales. Fuente: Elaboración propia.

5.3.4 Resultados Esperados

- Dar a conocer el valor entregado de los productos y servicios que ofrece la empresa y cuáles son los elementos distintivos de la competencia.
- Lograr el posicionamiento buscado en el segmento definido.
- Fidelizar clientes y obtener nuevos para alcanzar metas de venta.
- Alcanzar participación de mercado deseada.

5.4 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva será de diferenciación. La diferenciación se fomentará por la propuesta de valor que ofrecen los productos de alta calidad, preparados con insumos aún no considerados en la competencia y que promueven una buena salud. Se diferenciará además por un excelente servicio al cliente que incluye una asesoría personalizada y con la existencia de un establecimiento acogedor y limpio destinado a disfrutar de un buen momento. Todos esos elementos engloban el **vivir una**

experiencia única y agradable. La propuesta de valor así mismo está orientada hacia segmentos que enfrentan una necesidad del cuidado personal y el consumo de alimentos naturales y saludables.

6 OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION

6.2 Operaciones

6.2.1 Flujo de operaciones del modelo de negocios

Tal como se muestra en el diagrama de flujos, las operaciones de la empresa se dividen en tres grandes actividades: apertura del local, pedido y venta y cierre del local, en las cuales participan tres actores: el proveedor, el negocio en sí y el cliente.

Cabe mencionar que, ya sea que el producto solicitado por el cliente sea un zumo y/o alguna comida el procedimiento es el mismo, sin embargo en el diagrama se le ha dado énfasis al producto estrella del negocio, que son los zumos.

Adicionalmente, ya sea que la orden sea para consumir en la tienda o para llevar el procedimiento es muy similar, con la única diferencia, que en el caso de consumir en la tienda será un mesero el que lleve la orden a la mesa del cliente, y si es para llevar el cliente tendrá que esperar en un área específica.

De igual manera y tal como se aprecia en el diagrama de flujo de operaciones, el negocio presenta tres tipos de flujos: flujo de producto, flujo de información y flujo financiero.

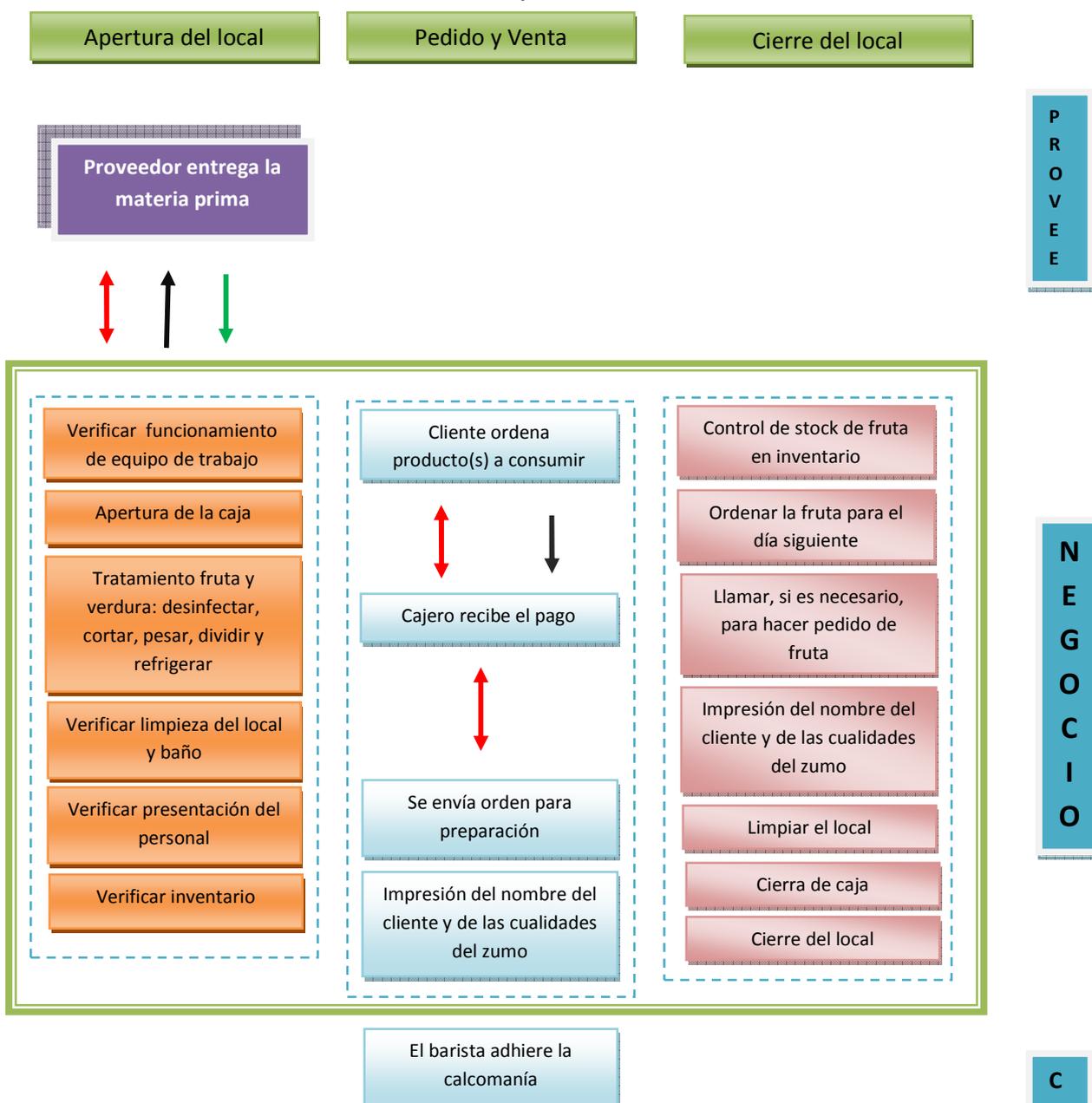
Flujo de Producto: el flujo del producto se presenta en dos ocasiones, una de ellas sucede cuando el proveedor traspasa la materia prima al negocio, y la otra cuando el producto ya transformado se entrega al cliente. Es de mencionar que si se diera el caso que la materia prima que entrega el proveedor se encuentra en mal estado, específicamente la fruta y verdura, se debe regresar y aceptar hasta que el producto entregado a la tienda se encuentre en condiciones apropiadas.

Flujo de Información: el flujo de información se presenta cuando el negocio solicita al proveedor ciertas especificaciones de la materia prima que necesita, a lo que el proveedor notificará si cuenta o no con lo solicitado. Otro flujo de información se da cuando el cliente ordena el producto a consumir, en este último caso podría suscitarse

que el cliente requiera una orientación respecto a lo que desea consumir (propiedades de los zumos), siendo el personal de la tienda quien le entregué la información apropiada, induciéndolo así a un consumo específico; es de destacar que ésta representa una de las más fuertes ventajas competitivas de la empresa: el buen servicio y orientación al cliente.

Flujo Financiero: el flujo financiero se da tanto cuando el proveedor entrega la materia prima a la empresa, la cual paga en el momento el producto que recibe. Además la empresa recibe del cliente el pago de su consumo, el cual puede realizarse en efectivo

o con tarjeta de crédito.



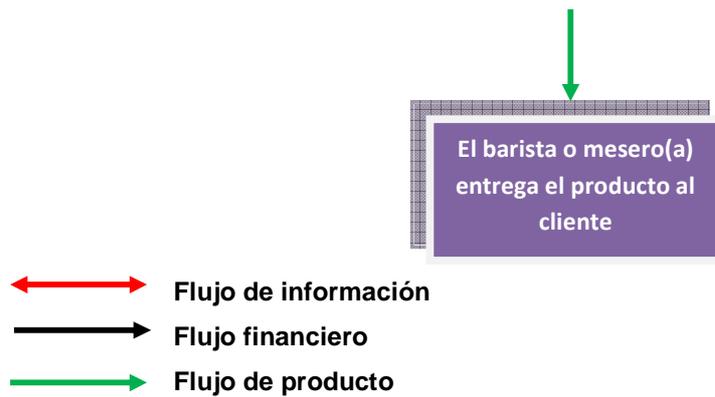


Figura N°4: Mapa de flujo de operaciones. Fuente: E laboración propia.

Actividades de operación de la empresa

6.2.1.1 Preparación antes de abrir las puertas al público

Descripción	Puntos Críticos	Responsable
El proveedor entrega la fruta y se introduce el nuevo inventario en el sistema	Fruta en buen estado	Administrador
Verificar el buen funcionamiento de todos los equipos (licuadoras, caja registradora, terminal de tarjeta de crédito, tostadora, etc.)	Equipo en buen estado	Administrador
Abrir la caja	Apertura para comenzar a comercializar	Administrador
Verificar la temperatura de las neveras	Temperatura apropiada	Administrador
Lavar la fruta verdura, cortarla, pesarla y dividir la cantidades a ser utilizadas en un zumo.	Higiene y separar las cantidades jutas.	Preparador(es) de zumos.
Ordenar la fruta en los contenedores respectivos.	Materia prima lista para comercializar.	Preparador(es) de zumos.
Verificar la limpieza del local y los baños	Higiene	Administrador

Verificar la presentación del personal	Orden e higiene	Administrador
Verificar el inventario	Inventario justo.	Administrador

Tabla No 11: Actividades Apertura diaria de la Tienda. Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.2 Proceso de venta

Descripción	Puntos Críticos	Responsable
El cliente entra en el local	Cliente	Todo el personal
El cajero le saluda, toma nota del producto, le pregunta el nombre y si es necesario asesora al cliente.	Buen servicio al cliente.	Cajero
El cajero recibe el pago	Pago de productos	Cajero
La orden se envía a preparación.	Tiempo de preparación y calidad de los productos realizados.	Cocinero o bar tender
Impresión del nombre del cliente y de las cualidades del zumo	Buen servicio al cliente	Bar tender
Si es para consumir en la tienda, el cliente se traslada a una mesa y será un personal de la tienda quien le llevará los productos ordenados a su mesa.	Buen servicio al cliente y rapidez.	Mesero(a)

Tabla No 12: Actividades Proceso de Venta. Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.3 Procesos del Cierre de la Tienda

Descripción	Puntos Críticos	Responsable
Control de stock de fruta en el sistema de información	Mantener stock apropiado de materia prima	Administrador
Ordenar la fruta necesaria para el siguiente día en sus sistemas respectivos de conservación	Orden, control de inventario y limpieza.	Bar Tender.
Llamar para hacer el pedido	Mantener stock apropiado de	Administrador

en caso sea necesario	materia prima	
Limpiar el local	Orden e higiene	Meseros y personal de cocina.
Cierre de caja	Ventas coincidan con los tickets emitidos.	Administrador
Cierre del local	Cierre del día.	Administrador

Tabla No 13: Actividades Cierre de la Tienda. Fuente: Elaboración propia.

6.3 Plan de Producción y Adquisiciones

6.2.1 Fruta: plan de compra, conservación y almacenamiento

El proceso de compra y selección de la fruta es crítico en un negocio como éste, debido a la delicadeza y el cuidado que conlleva la manipulación de la misma en estado maduro (Véase *Anexo A: La maduración y estado de las frutas*). En VIVA JUICE BAR se establecerán ciertos parámetros a seguir con relación al producto que se va ofrecer (con ligeras variaciones estacionales) teniendo en cuenta que la selección de los productos se debe realizar en base a la optimización de los recursos, esto es: demanda de clientes, capacidad real de almacenamiento en cadena de frío, en refrigeración o congelación, capacidad real de almacenamiento no perecederos.

Compra

Aunque hoy en día se puede disponer de la mayoría de las frutas en cualquier época del año, lo mejor es adquirir en cada momento las frutas propias de esa estación.

Es por eso que el plan de compra de fruta está compuesto principalmente por una serie de frutas permanentes, que se adquieren durante todo el año con una calidad aceptable, y una cantidad menor de frutas propias de cada estación (Véase *Anexo B: Calendario de frutas*).

En VIVA JUICE BAR se ofrecen zumos naturales de alta calidad, por ello las frutas son escogidas en función de:

- ✓ *Estado de maduración:* La fruta madura se conservará en neveras de refrigeración con la intención de ser utilizada en el menor tiempo posible.
- ✓ *Categoría extra:* está determinada por el tamaño, la uniformidad de las piezas, porcentaje de imperfecciones, la rugosidad, los cambios en el color, etc.

Conservación

Las frutas frescas no necesitan condiciones especiales de conservación (basta con lugares frescos y secos). Se guardarán en refrigeración a una temperatura no inferior a 5° C, siempre aisladas de otros alimentos para aumentar su vida útil. De acuerdo a la durabilidad las frutas se pueden clasificar así:

- *Frutas delicadas*: hasta dos días (frutilla, mora, frambuesa, etc.).
- *Frutas con semilla*: hasta siete días (ciruelas, melocotón, albaricoques, etc.).
- *Cítricos*: hasta diez días (naranjas, clementinas, limón, etc.).

(Véase Anexo C: *¿Cómo conservar la fruta?*)

Almacenamiento

Se habilitarán dos zonas de almacenamiento diferenciadas: una para las frutas con cortos períodos de conservación (plátanos, melocotón, peras, etc.) y otra para las frutas con períodos de conservación más prolongados (cítricos, manzanas, etc.), de esta forma se impedirá un deterioro prematuro. Dado que la recepción de fruta será diaria, no es necesario reservar un espacio adicional muy amplio para el almacenamiento.

6.2.2 Necesidades de materia prima

Para la producción mensual de los zumos y demás productos ofrecidos por la tienda se ha estimado la materia prima semanal a necesitar. Los precios de los insumos fueron tomados en promedio de acuerdo a los proveedores más apropiados de Santiago que podrían abastecer a la empresa, tomando como criterio el precio y la calidad de dichos insumos, entre otros. Cabe mencionar que, el precio por kilo o unidad es volátil en el mercado de la fruta, por lo que puede tener variaciones, tanto a la alza como a la baja, dependiendo de la temporada. (Véase Anexo D: *Inventario semanal de materia prima y precio por ítem*)

6.2.3 Proveedores

De los proveedores potenciales de frutas y verduras, se han seleccionado los que ofrecen mejores servicios, condiciones y mayor variedad. Las empresas mayoristas deben ser estudiadas y evaluadas de acuerdo a las siguientes características:

- a) Localidad de preferencia en el área Metropolitana
- b) Capacidad de distribución
- c) Precios unitarios
- d) Variedad de frutas y verduras
- e) Calidad de frutas y verduras
- f) Términos de pago y condiciones de venta (Es muy importante lograr negociar precios constantes y no variables durante el año).
- g) Estacionalidad del producto versus disponibilidad.

La selección de los proveedores de otros insumos, necesarios para la elaboración de los demás productos ofrecidos por la empresa, se han seleccionado en base a criterios similares. Algunos de los proveedores de frutas también distribuyen congelados, lácteos o productos enlatados, que la empresa necesitará.

Se trabajará con al menos dos proveedores, dicha determinación es para no depender exclusivamente de un solo proveedor. De igual manera siempre existirá una tercera opción de proveedor por cualquier posible falla en los dos primeros.

Proveedores escogidos:

- P & S, Frutas y Verduras⁶
- Pablo Beltrán, Frutas y Verduras⁷
- Frutas y Verduras Talca⁸

Condiciones de entrega de la fruta y verduras

La distribución será diaria, manteniendo unas cantidades fijas y otras variables, en función del consumo y stock mínimo que se considere necesario mantener. La comunicación al proveedor se efectuará la tarde anterior a recibir el pedido.

6 <http://www.actiweb.es/pys/index.html>

7 <http://www.pablobeltran.cl/index.html>

8 <http://www.frutasyverduralcalca.cl/>

El proveedor entregará la mercancía diariamente, a las 7 de la mañana de lunes a viernes, y a las 8 los días sábado y domingo.

Para los pagos de proveedores de fruta, así como los de materiales de uso diario, servilletas, vasos y otros insumos comestibles se efectuará en el momento de su adquisición.

6.3 Infraestructura física

6.3.1 Ambiente Físico

Inicialmente la empresa cuenta con el alquiler mensual de un local en la Comuna de Providencia de Santiago de Chile. Se ha evaluado y determinado que la ubicación se encontrará en el perímetro comprendido entre las Avenidas Providencia y 11 de Septiembre y las estaciones del metro Pedro de Valdivia y Los Leones, ya que es una zona de muchos negocios y lugares de trabajo en esa Comuna. Se debe recordar que el mercado objetivo al cual está destinada esta empresa es la población flotante de Providencia, que son las personas que por razones de trabajo o estudio pasan gran parte de su tiempo conviviendo ahí, y que no necesariamente son habitantes de la zona.

Mapa de ubicación

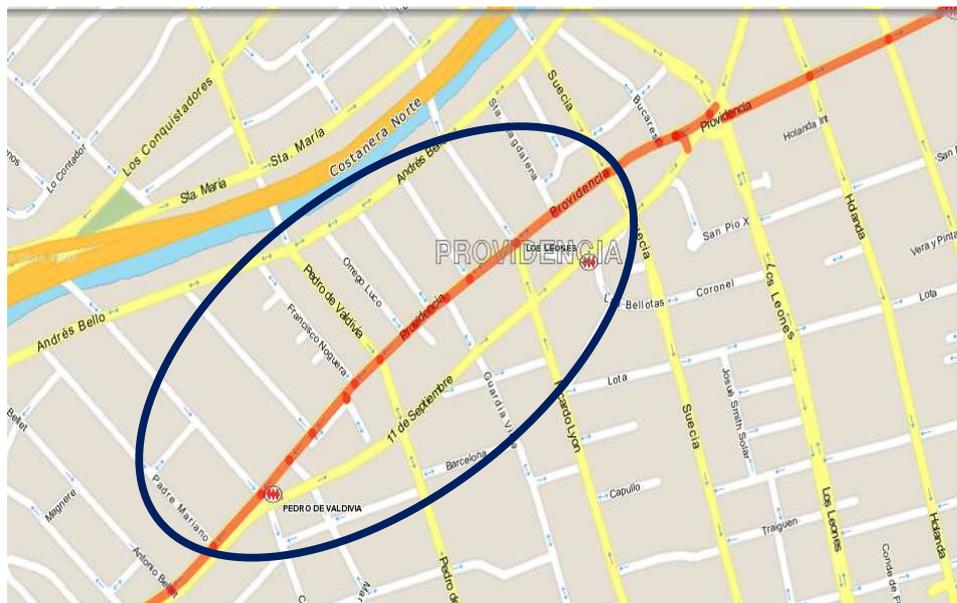


Figura N°5: Mapa geográfico de ubicación. Fuente: e laboración propia

6.3.2 Maquinaria y Equipo

Para la realización de las operaciones de la empresa ha sido necesario realizar una inversión en equipo de cocina apropiado al negocio. De igual manera, para el montaje de la tienda y las labores administrativas diarias se requiera de la adquisición de un equipo determinado. Dicho detalle de equipo es el siguiente:

Equipo de cocina	Equipo de la tienda
3 Licuadoras industriales	Laptop Samsung RC410 I3 380M
1 Extractor	Caja Registradora
Mesa de trabajo	10 Mesas
Fregaderos	40 sillas
Set cuchillos	Mueble caja
25 Recipientes de plástico	
1 Refrigeradora	
2 Dispensores de frozen	
2 Botes de basura	
3 Sillas	
1 Microondas	
2 Tostadoras Sándwich	
Balanza 15 kgs	
Cubiertos	
Vajillas	
Dispensadores varios	
Contenedores gastronómicos	

Tabla No 14: Equipo necesario para realizar las operaciones.

Fuente: elaboración propia.

Planta

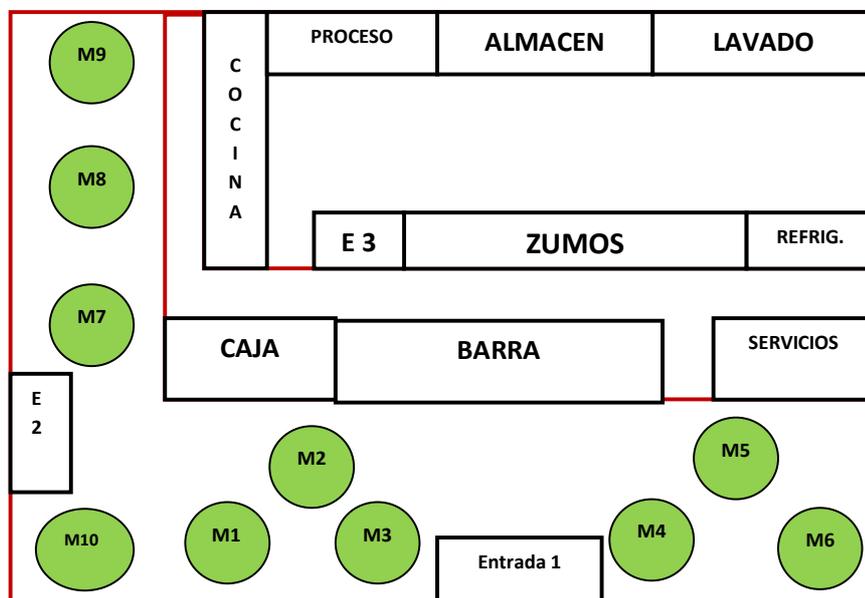


Figura N°6: Planta de la Tienda . Fuente: Elaboración propia.

6.3.3 Tecnología

En lo que respecta a la tecnología la empresa tiene implementado un sistema de información utilizado para descargar el inventario diario que entra a la tienda y tener así un control adecuado de los costos variables de producción y las ventas diarias. De igual manera la caja trabaja con un software apropiado para su manejo (Software caja Aspel).

6.4 Personal de operación y controles

El personal encargado de las operaciones o producción de la empresa está conformado por dos baristas y un cocinero, quienes serán los encargados de la preparación de los zumos y la comida, respectivamente. De igual manera es responsabilidad de los tres velar por el mantenimiento de la limpieza y orden del local. Es de mencionar que, si es necesario y dependiendo de la afluencia de clientes, el cocinero deberá apoyar en la preparación de los jugos o los baristas en cocina, según se amerite.

La competencia de ellos consistirá en:

- Manipulación de alimentos
- Servicio al cliente
- Preparación y combinación de zumos
- Preparación de comida rápida
- Ventas

Adicionalmente habrá dos meseros(as), quienes serán los responsables de trasladar los alimentos o zumos a los clientes que consuman en la tienda, aparte de estar pendientes de los que los clientes necesiten. Los meseros constituyen un canal importante de comunicación de la empresa con el cliente, ya que brindarán la orientación apropiada sobre los productos que ofrece la tienda, si así fuese necesario. Es también responsabilidad de ellos el mantenimiento de la limpieza y orden del establecimiento. En cuanto a sus competencias, las mismas tienen que ver con servicio al cliente y ventas.

Es importante mencionar que en el proceso previo a la apertura del local todo el personal contratado tendrá una capacitación e inducción sobre el negocio y sus operaciones. Se trata no sólo de que ellos estén al tanto de los productos ofrecidos y de las operaciones que le corresponden a cada uno, si no de concientizar acerca de la filosofía, razón de existencia y del valor a entregar del negocio, para que dicho aprendizaje sea trasladado al cliente, y se logre así vivir una experiencia agradable al consumir los servicios y productos de la empresa.

6.5 Capacidad instalada y decisiones estratégicas

La empresa ha considerado pertinente que para los primeros cinco años se externalicen los procesos relacionados con las acciones promocionales de marketing y el manejo contable y financiero.

La razón de esa determinación obedece a que las actividades del día a día de la tienda son altamente demandantes, por lo que se requiere que la administradora esté concentrada en la misma (caja, personal, inventario, proveedores, etc.).

En lo referente a las actualizaciones y mantenimiento (aproximadamente cuatro veces al año) de la página web será la administradora de la tienda la responsable, pues el diseño inicial de la misma contempla la integración de un módulo amigable al usuario para dicho propósito.

Es de mencionar que para cubrir el día libre de la administradora se contratará a una persona una vez a la semana para cubrir dicha responsabilidad. Esta iniciativa se realizará a partir del tercer mes y se escogerá el día de la semana que tenga menos demanda de clientes. Las competencias de esta persona están relacionadas con la atención al cliente, manejo de caja y manejo de personal.

6.6 Controles a realizar

Se ha determinado que dos procesos claves que requieren de un control estricto son el de Inventario y Calidad.

En el caso del Inventario se tienen que evitar desperdicios o la falta de materia prima especialmente para preparar los zumos. Como se mencionó anteriormente las frutas y verduras son insumos que presentan un proceso de maduración y que conforme pasa el tiempo van perdiendo propiedades siendo no aptos para procesarse en algún momento, convirtiéndose en desperdicios, en ese sentido se debe tener mucho cuidado con la cantidad a ser adquirida cada semana para cada fruta. Por el otro lado se debe procurar mantener un stock de materia prima suficiente para suplir la demanda sobre todo de aquellas frutas que más se consumen. Cabe mencionar que al inicio de las operaciones esta será una práctica casi que de prueba y error para determinar posteriormente y con más exactitud el inventario justo a mantener. Así se tiene la siguiente logística a ser aplicada:

6.6.1 Procesos de Control de Inventario

- Se recibe y se revisa que la mercancía se encuentre en condiciones de maduración aceptables.
- Se comprueba lo pedido corresponda con lo solicitado.
- Se coloca la mercancía en el área indicada dependiendo del método de conservación.
- Se registra en el programa informático.
- Al inicio y al final del día hay un recuento de inventario.
- A lo largo del día los encargados de preparar los zumos deben estar alerta de las posibles bajas excesivas que se pueden producir en el inventario de stock, para solicitar la reposición urgente.

6.6.2 Calidad

En cuanto al control de calidad, VIVA JUICE BAR tiene muy claro que el éxito de su negocio radica en la entrega de un excelente servicio y productos de calidad al cliente, en ese sentido, se han determinado los siguientes procesos para el cumplimiento de tal cometido:

Directrices Calidad:

- Las materias primas cumplirán un alto estándar de calidad.
- El trato con el cliente debe ser cordial y respetuoso, tratando siempre de conocer sus gustos e intentar personalizar sus necesidades.
- El tiempo de espera en la cola no deberá superar los cuatro minutos.
- Tanto los meseros como los encargados de preparar los zumos deberán conocer las características de los productos ofrecidos y ser capaces de asesorar al cliente si este lo solicita.
- Los bart tender deberán cumplir estrictamente los procesos de manipulación de alimentos.
- Los camareros deberán mantener el aérea de servicio limpia y atender los pedidos con rapidez.
- La conexión a internet deberá estar en funcionamiento en todo momento.
- Cada dos horas los meseros deberán revisar los cuartos de baños para asegurarse de su limpieza e higiene.

- El administrador de la tienda estará chequeando de forma aleatoria la preparación, sabor y calidad de los zumos.
- Cada cierto tiempo se estará solicitando al cliente que completé una hoja muy breve sobre puntos relacionados con el servicio y producto entregado.

6.7 Plan de Implementación y Puesta en Marcha

La implementación necesitará ocho meses, comprendidos desde el mes de noviembre de 2011 hasta junio de 2012 que es el mes en el que se iniciarán las operaciones.

Las actividades a realizar y su calendarización se presenta a continuación.

Puesta en marcha global del negocio



Gantt del Plan de Implementación

Actividad	Responsable	2011		2012					
		Nov.	Dic.	Ene	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun
Búsqueda de Inversionistas	Socio fundador	■	■	■					
Procedimientos legales	Socio fundador		■	■	■				
Búsqueda de local	Todos los socios			■					
Búsqueda outsourcing	Todos los socios				■				
Página Web	Socio fundador y consultor externo				■	■	■		
Compra de Muebles y Equipo	Todos los socios				■	■			
Instalación de Tienda	Todos los socios						■	■	
Contratación de personal	Socio fundador					■	■		
Acuerdo con Proveedores	Socio fundador						■	■	
Implementación de Estrategia Comercial	Todos los socios y consultor externo				■	■	■		

Formación de personal	Todos los socios																		
Inicio de Operaciones	Todos los socios																		

Figura N° /: Carta Gantt con principales actividades previas al inicio de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

7 ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

7.2 Organigrama

VIVA JUICE BAR está conformado por un equipo de seis personas, cinco de las cuales dependen del Gerente General, quien también tendrá la responsabilidad de cajero de la tienda. El organigrama es el que se muestra a continuación:

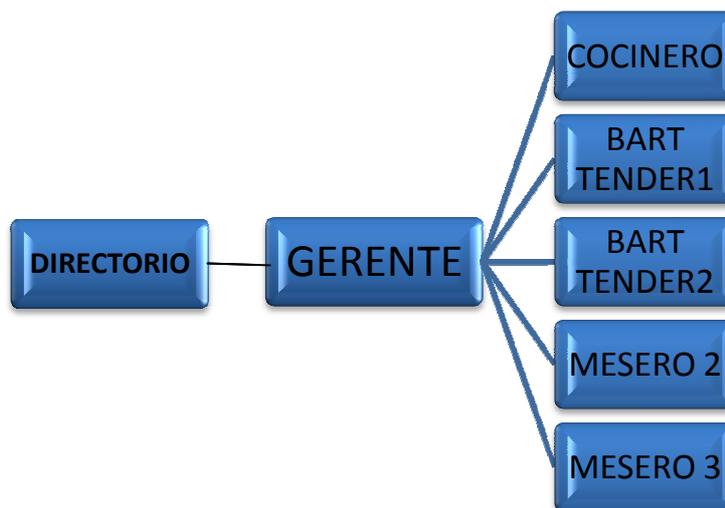


Figura N° 8: Organigrama de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

7.3 Funciones y Requerimientos

Una de las razones que explican la inclinación a esta idea de negocio es la experiencia previa que ya se tiene en la administración de servicios relacionados con el Catering, en ese sentido no se estaría incursionando en una industria totalmente desconocida para la emprendedora y futura administradora de VIVA JUICE BAR. Así se tiene el siguiente perfil:

Gerente General - Ana María Ayala Zaldaña

- Lic. en Ciencias de la Computación
- MBA de la Universidad de Chile
- Diplomado en Pastelería y Panadería
- Experiencia en:
 - ✓ Administración de Restaurante
 - ✓ Comercialización de pastelería y repostería
 - ✓ Procesos administrativos y atención al cliente
- Vocación por las habilidades directivas y desarrollo organizacional.

Funciones:

- ✓ Caja, atención al cliente.
- ✓ Personal: supervisión y coordinación de personal, reclutamiento de nuevo personal, elaboración de horarios semanales de trabajo.
- ✓ Productos: compra a proveedores, control de calidad diaria de productos, inventario de productos. Ingreso a sistema informático de los productos ingresados diariamente.

En cuanto al Directorio, que estará conformado por la socia fundadora y dos socios adicionales, las funciones están relacionadas con la toma de decisiones estratégicas u trascendentales, así como en la asesoría del negocio.

El perfil que se requiere de los dos socios adicionales es que tienen que ser personas con alguna experiencia en la conducción de alguna empresa, de preferencia de la misma industria de este negocio.

Por otro lado y como se menciona anteriormente, el área de finanzas será cubierta por un consultor externo, quien deberá poseer una experiencia comprobada de al menos cinco años en esa ciencia.

8 PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANALISIS DE RIESGO

8.2 Proyecciones de Venta

Las proyecciones se realizaron partiendo de la capacidad productiva con la que cuenta la empresa, y en base a esa capacidad se estimó la participación de mercado deseada. En ese sentido se han planteado dos líneas de negocio, una que tiene que ver con el consumo en la tienda y otra con el consumo que se lleva pero que no se consume en el local, siendo el consumo en la tienda la línea que contribuye más a las ventas (91%). Esto se debe a que la empresa aparte de vender zumos también venderá otros productos alimenticios, lo que la convierte en un negocio de retail. Por lo tanto lo que interesa es tener el control de las mesas ocupadas (o espacio ocupado), lo que se realiza a través de la cantidad de tickets emitidos.⁹

Es así, que a continuación se puede ver tanto los ingresos como los tickets emitidos para las dos líneas de negocio, de manera anual y trimestral para el primer año.

Tabla No 15: Cuadro de Proyecciones de Ventas a 5 Años (Expresado en US\$)

ITEM	1Q	2Q	3Q	4Q	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Part de mercado	0.55%	0.56%	0.57%	0.45%	2.13%	3.50%	5.00%	6.25%	8.00%	
Unidades	6,195.94	6,308.59	6,421.24	5,069.40	23,995.17	39,428.68	56,326.69	70,408.36	90,122.70	100%
Ticket tienda*	4,377.52	4,457.11	4,536.70	3,581.61	16,952.94	27,856.95	39,795.64	49,744.55	63,673.02	71%
Ticket llevar	1,818.42	1,851.48	1,884.54	1,487.79	7,042.23	11,571.74	16,531.05	20,663.81	26,449.68	29%
Ingresos	142,644.30	145,237.83	147,831.37	116,708.97	552,422.47	907,736.46	1296,766.37	1620,957.96	2074,826.19	100%
Consumo tienda	129,224.39	131,573.93	133,923.46	105,729.05	500,450.83	822,337.05	1174,767.21	1468,459.01	1879,627.54	91%
Para llevar	13,419.91	13,663.91	13,907.90	10,979.92	51,971.64	85,399.41	121,999.16	152,498.95	195,198.65	9%
Crec de Ingresos (%)		1.82	1.79	0.00		64.32	42.86	25.00	28.00	
* Equivale a mesa ocupada										

Para ambas líneas de negocio se determinó un consumo promedio por persona (\$7,84). En el caso del consumo en la tienda se establecieron tres horarios de atención, cada uno de

⁹ En la sección 5.1 Modelo de Ingresos se explican a más detalle cómo se pronosticó la demanda e ingresos.

los cuales tiene una rotación determinada de mesas y un porcentaje de ocupación; así se determinó el ingreso de un día (Véase Anexo B). En lo que se refiere al consumo para llevar se estimó un porcentaje del total de personas que podrían consumir los productos, lo que cruzado con el consumo promedio determinó el ingreso diario referente a esa línea de negocio.

8.3 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre (Montos en US\$)

Tabla N° 16: Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre (Expresado en US\$)

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Ingresos		142,644.30	145,237.83	147,831.37	116,708.97	552,422.47	907,736.46	1296,766.37	1620,957.96	2074,826.19
Costos Variables		63,397.47	64,550.15	65,702.83	51,870.65	245,521.10	403,438.43	576,340.61	720,425.76	922,144.97
Costo de Producción por mesa		57,433.06	58,477.30	59,521.54	46,990.69	222,422.59	365,483.13	522,118.76	652,648.45	835,390.02
Costo de Producción para llevar		5,964.40	6,072.85	6,181.29	4,879.97	23,098.51	37,955.29	54,221.85	67,777.31	86,754.96
Margen de Contribución		79,246.83	80,687.69	82,128.54	64,838.32	306,901.37	504,298.03	720,425.76	900,532.20	1152,681.22
		56%	56%	56%	56%	56%	56%	56%	56%	56%
Costos Fijos		105,484.43	105,743.78	106,003.14	102,890.90	420,122.25	459,653.65	506,556.64	541,975.80	594,362.62
<i>Costos Producción</i>		86,220.00	86,220.00	86,220.00	86,220.00	344,880.00	346,880.00	351,880.00	353,880.00	359,880.00
Renta		36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	144,000.00	144,000.00	146,000.00	146,000.00	148,000.00
Luz, Agua y Gas		30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	120,000.00	122,000.00	124,000.00	126,000.00	128,000.00
Teléfono e internet		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00	48,000.00	49,000.00	49,000.00	51,000.00
Sueldos y Administración		8,220.00	8,220.00	8,220.00	8,220.00	32,880.00	32,880.00	32,880.00	32,880.00	32,880.00
GG		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	20,000.00	22,000.00	25,000.00	26,000.00	27,000.00
Marketing y Ventas		14,264.43	14,523.78	14,783.14	11,670.90	55,242.25	90,773.65	129,676.64	162,095.80	207,482.62
EBITDA		-26,237.60	-25,056.10	-23,874.60	-38,052.58	-113,220.87	44,644.39	213,869.12	358,556.40	558,318.60
		-18%	-17%	-16%	-33%	-20%	5%	16%	22%	27%
Depreciación		1137.35	1137.35	1137.35	1137.35	4549.40	4549.40	4549.40	4549.40	4549.40
UAI		-27374.95	-26193.45	-25011.95	-39189.93	-117770.27	40094.99	209319.72	354007.00	553769.20
UAI Acumulado		-27374.95	-53568.39	-78580.34	-117770.27	-117770.27	-77675.29	131644.44	485651.44	1039420.64
IMPUESTO 17%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-13204.80	35584.35	60181.19	176701.51
UDI		-27374.95	-26193.45	-25011.95	-39189.93	-117770.27	53299.79	173735.37	293825.81	377067.69
Depreciación		1137.35	1137.35	1137.35	1137.35	4549.40	4549.40	4549.40	4549.40	4549.40
Inversión en activos	42,214									
Inversión en capital de trabajo		29,153.15	384.23	384.23	-12,631.38	16,329.65	4,476.72	14,408.52	12,007.10	16,809.93
		-								
FCL NETO		71,367.15	-26,621.82	-25,440.33	-11,243.22	-54,382.23	43,440.67	166,277.67	281,565.28	378,617.09
		-								
FCL ACUMULADO		71,367.15	-97,988.97	-123,429.30	-134,672.51	-189,054.74	-189,054.74	-145,614.07	20,663.60	680,845.97

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre no se cuenta con muchos costos variables en comparación con los costos fijos, ya que los primeros sólo comprenden la materia prima con que se preparan los productos y el material de embase y entrega. En cambio los costos fijos comprenden todos los rubros necesarios para mantener a la tienda, siendo los costos más altos el pago de renta del local y de los servicios básicos (agua, luz, teléfono).

Además se puede ver que de acuerdo al flujo de caja neto, la empresa comenzará a tener flujos positivos en el segundo año; y de acuerdo al flujo de caja acumulado será a partir del tercer año que la empresa comenzará a recuperar la inversión.

8.2.1 Estimación del Valor Terminal

En cuanto a la estimación del valor terminal podemos ver que al quinto año la empresa valdrá US\$ 1, 116,637 considerando una tasa de descuento del 15%. (Véase Anexo F: Cálculo Tasa de Descuento).

Tabla No 17: Estimación del Valor Terminal del Negocio (Expresado en US\$)

Horizonte de Evaluación Años	5
Tasa de Descuento	15%
Valor Terminal del Negocio (2 X EBITDA)	1116,637.19
VPN Total	872,864.98

Fuente: Elaboración propia

8.4 Flujo de Efectivo (Montos en US\$)

Tabla N° 18: Flujo de Efectivo (Expresado en US\$)

ITEM	0 Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
FLUJOS POR OPERACIONES										
Recibo de Efectivo por Ventas		142,644.30	145,237.83	147,831.37	116,708.97	552,422.47	907,736.46	1296,766.37	1620,957.96	2074,826.19
Otros recibos										
Total Efectivo Recibido		142,644.30	145,237.83	147,831.37	116,708.97	552,422.47	907,736.46	1296,766.37	1620,957.96	2074,826.19
Efectivo Pagado en Producción Variable		63,397.47	64,550.15	65,702.83	51,870.65	245,521.10	403,438.43	576,340.61	720,425.76	922,144.97
Efectivo Pagado en Producción		86,220.00	86,220.00	86,220.00	86,220.00	344,880.00	346,880.00	351,880.00	353,880.00	359,880.00
Efectivo Pagado en Marketing		14,264.43	14,523.78	14,783.14	11,670.90	55,242.25	90,773.65	129,676.64	162,095.80	207,482.62
Efectivo Pagado en Adm. Y GG		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	20,000.00	22,000.00	25,000.00	26,000.00	27,000.00
Efectivo Pagado en Inventario	21,132.49	384.23	384.23	-4,610.72	16,329.65	0.00	14,408.52	12,007.10	16,809.93	3,000.00
Efectivo Pagado en Impuesto		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-13,204.80	35,584.35	60,181.19	176,701.51
Total Efectivo Pagado	21,132.49	169,266.12	170,678.16	167,095.24	171,091.20	665,643.35	864,295.79	1130,488.69	1339,392.68	1696,209.10
	-					-				
T EFECTIVO OPERACIONES	21,132.49	-26,621.82	-25,440.33	-19,263.88	-54,382.23	113,220.87	43,440.67	166,277.67	281,565.28	378,617.09
T EFECTIVO OPERACIONES ACUM.		-26,621.82	-52,062.15	-71,326.02	125,708.25	113,220.87	-69,780.20	96,497.47	378,062.75	756,679.84
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en activos	42,214.00	0	0	0.00	0	0	0	0	0	0
Efectivo IVA inversiones	8,020.66	0	0	-8,020.66	0	0	0	0	0	0
T FLUJO INVERSIONES	50,234.66	0	0	-8,020.66	0	0	0	0	0	0
	-									
	50,234.66	0	0	8,020.66	0	0	0	0	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por acciones	71,400.00	26,600.00	25,500.00	11,200.00	54,400.00					
Pago dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	58,765.16	75,413.54
Pagos por deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T EFECTIVO FINANCIAMIENTO	71,400.00	26,600.00	25,500.00	11,200.00	54,400.00	0.00	0.00	0.00	-58,765.16	-75,413.54
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	32.85	-21.82	59.67	-43.22	17.77	113,220.87	43,440.67	166,277.67	222,800.12	303,203.55
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	0.00	32.85	11.03	70.70	27.49	113,266.13	45.26	43,485.93	209,763.60	432,563.72
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	32.85	11.03	70.70	27.49	45.26	45.26	43,485.93	209,763.60	432,563.72	735,767.27

Total Financiamiento

Aportado 189,100

8.4.1 Balance y Utilidades Retenidas (Montos en US\$)

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
ACTIVOS										
Activos Corrientes										
Efectivo	32.85	11.03	70.70	27.49	45.26	45.26	43,485.93	209,763.60	432,563.72	735,767.27
Cuentas por cobrar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	21132.49	21516.72	21900.94	17290.22	33619.87	33619.87	48028.38	60035.48	76845.41	79845.41
Crédito IVA inversiones	8020.66	8020.66	8020.66	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones a Corto Plazo										
Total Activos Corrientes	29,186.00	29,548.40	29,992.31	17,317.71	33,665.13	33,665.13	91,514.31	269,799.08	509,409.13	815,612.68
Inversiones de largo plazo										
		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedades y Equipos										
Equipos	42,214	42,214	42,214	42,214	42,214	42,214	42,214	42,214	42,214	42,214
Depreciación acumulada		1,137.35	2,274.70	3,412.05	4,549.40	4,549.40	9,098.80	13,648.20	18,197.60	22,747.00
T Propiedades y Equipos	42,214	41,076.65	39,939.3	38,801.95	37,664.6	37,664.6	33,115.2	28,565.8	24,016.4	19,467
TOTAL ACTIVOS	71,400	70,625.05	69,931.61	56,119.66	71,329.73	71,329.73	124,629.51	298,364.88	533,425.53	835,079.68
PASIVOS										
Cuentas por pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a corto plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0
PATRIM ACCIONISTAS										
Capital aportado	71,400	98,000	123,500	13,4700	189,100	189,100	189,100	189,100	189,100	189,100
Utilidades (perdidas)		-27,374.95	-53,568.39	78,580.34	117,770.27	117,770.27	-64,470.49	109,264.88	344,325.53	645,979.68
T PASIVOS Y PATRIMONIO	71,400	70,625.05	69,931.61	56,119.66	71,329.73	71,329.73	124,629.51	298,364.88	533,425.53	835,079.68
UTILIDADES RETENIDAS										
Balance inicial de Utilidades										
Retenidas		0	-27,374.95	-53,568.39	-78,580.34	0.00	-117,770.27	-64,470.49	109,264.88	344,325.53
Más: Utilidades netas		-27,374.95	-26,193.45	-25,011.95	-39,189.93	-117,770.27	53,299.79	173,735.37	293,825.81	377,067.69
Menos: Dividendos (20%)									58,765.16	75,413.54
Balance final de Utilidades		-27,374.95	-53,568.39	-78,580.34	-117,770.27	-117,770.27	-64,470.49	109,264.88	34,4325.53	645,979.68
Retenidas		-27,374.95	-53,568.39	-78,580.34	-117,770.27	-117,770.27	-64,470.49	109,264.88	34,4325.53	645,979.68

Tabla N°19: Balance y Utilidades Retenidas (Expresado en US\$)

Como se puede observar, existen pérdidas registradas sólo durante los dos primeros años de operación ya que a partir del tercer año la empresa empezara a mostrar utilidades. Por otro lado, se puede ver que la empresa VIVA JUICE BAR determinó que a partir del cuarto año iniciará el pago de dividendos a los accionistas, monto que equivale al 20% de las utilidades netas.

8.5 Evaluación y Análisis Económico

8.5.1 Análisis de Rentabilidad Económica

Como se puede ver, el horizonte de evaluación es a una proyección de cinco años, siendo la tasa de descuento utilizada del 15%. Considerando estos factores vemos que el valor presente neto del proyecto nos da positivo con un valor de 872,865, de los cuales el VPN de flujo de caja libre es de 317,699 (36%), que conjuntamente a la tasa interna de retorno TIR del 75%, confirman que el proyecto es factible.

ITEM (Montos US\$)		
Horizonte de Evaluación Años	5	
Tasa de Descuento	15%	
Valor Terminal del Negocio (2 X EBITDA)	1116,637.19	
VPN Flujo de Caja Libre	317,699	36.4
VPN Valor Terminal	555,166.03	63.6
VPN Total	872,864.98	100%
TIR Flujo de Caja Libre	57%	
TIR Total	75%	
PRI (Años)	4	
Break Even	Año 2	
Inversión Máxima requerida	189,055	

Tabla N°20: Análisis Rentabilidad Económica (Expresado en US\$)

Fuente: Elaboración propia

En términos de valoración, el proyecto genera valor a sus accionistas, con un VPN de flujo de caja de US\$317,699 y una TIR de 57%.

8.5.2 Análisis de Break Even Operacional

BREAK EVEN	
Período	En el año 2 (2.4% participación mercado, aprox. segundo mes)
Costos Fijos	42,045
Margen de Contribución	56%
Ingresos Necesarios para punto de equilibrio	75,680(Ingresos en ese mes aprox. 77,805)
Unidades Necesarias para punto de equilibrio	3,287

Tabla N°21: Análisis Break Even (Expresado en US\$)

Fuente: Elaboración propia

El punto de break even se presenta en el año 2, requiriéndose que se produzcan 3,287 unidades, que en este caso son tickets.

8.5.3 Capital Total Requerido

A continuación se detalla el capital total requerido separado de la inversión en capital de trabajo, activos fijos y otros. El proyecto necesita en total US\$189,055.

ITEM	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	71,367.15	4,466.72	14,408.52	12,007.10	16,809.93	3,000.00
Inversión en activos	42,214					
Inversión en capital de trabajo	29,153.15	4,466.72	14,408.52	12,007.10	16,809.93	3,000.00
Flujo de Caja Libre	-71,367.15	-117,687.59	43,440.67	166,277.67	281,565.28	378,617.09
FCL Acumulado	-71,367.15	-189,054.74	-145,614.07	20,663.60	302,228.88	680,845.97
CAPITAL TOTAL REQUERIDO	-189,055					

Tabla N°22: Capital Total Requerido (Expresado en US\$). Fuente: Elaboración propia

Los otros activos implican inversiones en creación de empresa y diseño de sitio web, que si bien representan una inversión inicial no se consideran activos depreciables.

8.6 Análisis de Riesgos

A continuación se presenta un análisis de riesgos considerando variaciones del 30% en unidades vendidas, inversión, costos fijos y costos variables, obteniéndose así un escenario

positivo y otro negativo. En ese sentido se podrá determinar a cuales variables el proyecto es más sensible

UNIDADES (30%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
Capital Total Requerido	123,643	189,055	296,836
VPN	837,124	317,699	-66,278
TIR	110%	57%	6%
INVERSION INICIAL (30%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
Capital Total Requerido	166,305	189,055	211,805
VPN	349,532	317,699	285,878
TIR	67%	57%	49%
COSTOS FIJOS (30%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
Capital Total Requerido	63,018	189,055	364,678
VPN	682,418	317,699	-47,020
TIR	134%	57%	10%
COSTOS VARIABLES (30%)	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO
Capital Total Requerido	441,14	189,055	321,614
VPN	728,104	317,699	-92,706
TIR	123%	57%	3%

Tabla N°23: Análisis de Sensibilidad (Expresado en US\$). Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, con una variación del 30% todas las variables, a excepción de la variable Inversión Inicial, presentan cambios similares en ambos escenarios (positivo y negativo). La variable Inversión Inicial no es muy sensible a dicha alteración ya que su VPN sigue siendo positivo y sin gran variación. Sin embargo en el resto de las variables hay un cambio considerable, ya que para el escenario negativo se presenta un VPN negativo y una TIR mucho más baja, y para el escenario positivo los resultados son considerablemente más favorables respecto al escenario normal, es decir, son más sensibles a alteraciones.

Las medidas de mitigación para esas variables más sensibles serán las siguientes:

ITEM	Medida
Cantidades	<ul style="list-style-type: none"> • Combos para grupos de personas que sólo aplican si se consume en la tienda. • Tarjeta de cliente frecuente que controla la cantidad de veces que se consume, y al completar un número determinado se obsequia un zumo. • Promociones dos veces al mes de una especialidad de zumo determinada. • Dando seguimiento posterior al servicio • Reinversión en marketing si es necesario.
Costos Fijos	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizando al personal acerca del uso eficiente de los servicios básicos. • Realizar plan para uso eficiente de servicios, dándole el seguimiento respectivo.
Costos Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el inventario adecuado principalmente de frutas y verduras, tratando de evitar desperdicios. • Respetar las medidas exactas de materia prima a utilizar para cada uno de los zumos y platillos. • Abastecerse de los proveedores que ofrezcan los precios más competitivos del mercado, en ese sentido se requerirá mantenerse informado de los cambios en dicho contexto. • Establecer acuerdos con los proveedores con los que se cuenta.

Tabla N° 24: Medidas de mitigación. Fuente: Elaboración propia

9 FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS

VIVA JUICE BAR se constituirá legalmente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada conformada por tres socios fundadores, quienes además de aportar el capital, participarán con sus conocimientos y experiencia.

La inversión requerida para cubrir activos y capital de trabajo es de US\$ 189,100, y se financiará de la siguiente manera:

Inversionista	Monto US\$	% de Inversión	Participación accionaria
Socio fundador	37,820	20%	50%
Socio externo 1	75,640	40%	30%
Socio externo 2	75,640	40%	30%
Total	189,100	100%	100%

Tabla N°25: Inversiones por socio. Fuente: Elaboración propia

El cronograma de inversión es el siguiente:

Inversionista	Año 0	1Q	2Q	3Q	4Q	Financ. por socio
Socio Fundador	14,280	5,320	5,100	2,240	10,880	37,820
Socio externo 1	28,560	10,640	10,200	4,480	21,760	75,640
Socio externo 2	28,560	10,640	10,200	4,480	21,760	75,640
Efectivo Financ. por período	71,400	26,600	25,500	11,200	54,400	

Tabla N°26: Cronograma de Inversiones por socio. Fuente: Elaboración propia

A los dos inversionistas externos se les presenta la oportunidad de ser parte del negocio con una participación accionaria del 25% cada uno. De acuerdo a lo que se expone en la hoja de balance, a partir del año cuatro la empresa entregará dividendos (20% de las utilidades del período) a sus accionistas.

La conducción de VIVA JUICE BAR la realiza el socio fundador, pero los cambios estratégicos se realizarán por consenso de los tres socios. En vista de que Inicialmente

la empresa no se plantea como una sociedad anónima abierta en bolsa, la política de dividendos a accionistas se definirá en Junta General. Cada socio limita su responsabilidad a los aportes realizados, donde el objeto, administración, fiscalización interna y política de dividendos de la Empresa será libremente pactada por ellos.

Estrategia de Salida del Inversionista

No obstante el objetivo de un inversionista es el de permanecer de cuatro a cinco años en la empresa, considerado ese el período de tiempo en el que se experimenta el mayor crecimiento, todo depende del grado de involucramiento que posea con la empresa o de la ocurrencia de otros sucesos exógenos (problemas personales o financieros) a la misma.

Ante cualquier contingencia una alternativa podría consistir en que el socio venda su parte de la compañía a cualquiera de los otros dos socios, de manera que cualquiera de los dos socios se quede con la parte vendida. La venta también podría estar dirigida a una persona externa y futuro socio, sin embargo el ofrecimiento siempre será en primera instancia para los socios que ya existen, si estos la rechazaran se evaluará la posibilidad de un tercer socio, será decisión de los socios que permanecen si se busca un nuevo socio o permanecen igual.

Es de aclarar que cualquier salida de la sociedad no se podrá efectuar antes de los dos primeros años de existencia de la Empresa.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo consistía en desarrollar el Plan de Negocios de VIVA JUICE BAR, cuyo giro es la comercialización de jugos naturales a base de frutas y verduras y otros productos alimenticios rápidos y saludables que promueven la buena salud, situación que engloba el vivir una experiencia agradable. Para ello se desarrollo una metodología completa para abordar el objetivo.

La primera etapa consistió en un **análisis de mercado e industria** que incluyo un estudio de mercado. De este análisis se concluyó lo siguiente:

- Los jugos de frutas naturales constituyen una categoría de producto cuyo consumo continuará creciendo con la preocupación de los consumidores por su salud.
- En cuanto a la competencia directa, se ha comprobado que es poco significativa, en algunos casos no se recuerda el nombre de la empresa.
- La competencia indirecta es más significativa, pero ofrece un modelo de negocio de las que VIVA JUICE BAR podría beneficiarse.
- Más de la mitad de las personas encuestadas estaría dispuesta a consumir los jugos ofrecidos.
- El precio promedio aceptado es de \$2,000 por jugo.
- Hay una aceptación general a la combinación de frutas con verduras en un jugo.
- La variable "Salud" es la que predomina para el consumo de este tipo de productos.
- Para escoger a una empresa que comercializa jugos naturales los aspectos que más se toman en cuenta están relacionados con el Buen servicio al cliente y la Confiabilidad. Se deja de lado la Experiencia de la empresa.
- Las tendencias en cuanto a salud y mejora de hábitos alimenticios motivan y fortalecen la idea de negocio como proyecto altamente realizable.

La segunda etapa consiste en un **análisis de marketing y estrategia**, en la cual se definió la mezcla de marketing adecuada para el objetivo buscado.

- **Producto:** el producto ofrecido por VIVA JUICE BAR, principalmente bebidas a base de frutas frescas, no sólo cubre algunas necesidades básicas de los clientes, sino que también se trata de asociar los productos propios a la autenticidad y la originalidad de la marca y de ofrecer un servicio de calidad en cuanto a buen trato y asesoría. Los jugos estarán en envases transparentes para que el consumidor pueda apreciar la frescura, buena calidad y colorido de los productos. En el valor a entregar juega un papel muy importante el local de la empresa, pues se tratará de un ambiente que contribuirá a que el consumo de los jugos represente el vivir una experiencia agradable para el cliente.
- **Precio:** los precios para cada uno de los productos han sido establecidos tomando en cuenta los precios de la competencia directa y los datos rescatados en la investigación de mercado, los cuales arrojan un precio aproximado que están dispuestos a pagar los consumidores. Esas dos premisas prevalecen siempre y cuando se cubran todos los costos, se entregue un producto y servicio que cumpla con la propuesta de valor que desea entregar la empresa y se logre obtener un margen razonable de beneficio. El precio inicial de los jugos será de \$2,300.
- **Plaza:** la forma como opera la empresa es por medio de la tienda ubicada en la comuna de Providencia. El cliente tendrá la opción de consumir el producto en el establecimiento, o si lo desearse puede llevarlo. De igual manera se contará con un sitio web que contendrá la información de la empresa como los productos y servicios que ofrece junto con sus precios.
- **Promoción:** las principales formas de promoción serán un Sitio web, envío de boletines impresos, registro en motores de búsqueda, correos personalizados, realización de catas, participación en ferias nacionales, descuentos especiales de productos seleccionados, anuncios en portales web o en lugares aledaños a la tienda que promuevan la buena salud y registro en redes sociales.

Las **operaciones** de la empresa se dividen en tres grandes actividades: apertura del local, pedido y venta y cierre del local, en las cuales participan tres actores: el proveedor, el negocio en sí y el cliente.

Un punto muy importante en este negocio es la selección de los proveedores de frutas y verduras, ya que se requiere contar con materia prima de calidad.

Otro actor que juega un papel muy importante en el negocio es el personal de servicio que tiene contacto con el cliente, que son principalmente la cajera, los meseros(as) y bar tender, pues serán ellos quienes transmitirán gran parte del valor que el negocio quiere entregar.

Dos procesos claves que requieren de un control estricto son el de Inventario y Calidad en productos y servicios. En ese sentido se han planteado puntos clave de control que medirán si los resultados son los esperados.

En cuanto a los principales indicadores financieros se concluyó lo siguiente:

- El breack-even del proyecto ocurrirá en el segundo año de iniciadas las operaciones.
- El valor terminal del proyecto a cinco años es de US\$1, 116,637 con una tasa de descuento del 15%.
- El proyecto muestra un VPN positivo de US\$555,166 una TIR de 57%.
- El total de la inversión requerida es de US\$189,055 recuperable en el cuarto año de operación.

Dado lo anterior se concluye que el proyecto es rentable y sumamente atractivo para invertir.

Con respecto al **plan de financiamiento**, se constituirá como Sociedad de Responsabilidad Limitada, siendo un 80% el porcentaje a ser financiado por dos inversionistas (40% cada uno). Se ofrecerán a los inversionistas una participación accionaria del 60% (30% cada uno), repartiéndose dividendos a partir del cuarto año (20% de las utilidades del período).

Finalmente, en cuanto al análisis de sensibilidad se puede observar que la variable Inversión Inicial no es muy sensible a posibles cambios en la misma. Sin embargo, los costos fijos y variables y las unidades vendidas si presentan cambios considerables antes

alteraciones, presentándose medidas de mitigación para disminuir el riesgo asociados a dichas variables.

BIBLIOGRAFIA

- Instituto Nacional de Estadísticas; Página Web Institucional, www.ine.cl
- Municipalidad de Providencia; Página Web, www.providencia.cl
- Francisco José Cuevas, Tema Selectos de Costos, “Control de Gastos y Costos en los Restaurantes”, Editorial Limusa, México, 2002.
- Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert Hoskisson, Capítulo 3, “Administración Estratégica”, Cengage Learning Editores, México, 2008.
- Jugoterapia, Revista Alimentación Sana; Página Web, www.alimentacion-sana.org
- Jugos Boost; Página Web, www.boostjuicebars.cl/
- <http://www.franquicias-chile.com/franquicias/boost-juice-bars.aspx>
- <http://municipales2004.canal13.cl/municipales2004/html/Comunas/190756.html>
- <http://www.franchiseexpo.co.nz/boostjuice.cfm>
- <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/frutasyverduras.htm>
- <http://www.slideshare.net/mamevarela/tecnologia-de-frutas>
- <http://lacocinadejorgemartindiaz1.blogspot.com/2011/02/calendario-de-frutas-y-verduras.html>
- <http://www.anber.cl/inicio/index.php>
- <http://www.bolsadesantiago.com>
- <http://146.83.42.209/joomla1/index.php>
- <http://www.imahe.cl/>
- IN79C-1, Seminario Final I e IN79R-1, Seminario Final II, Apuntes de Curso, “Guías para desarrollar Business Plans” y “Business Plan Template”, por Chistian Willatt.

ANEXOS

Anexo A: Inventario semanal de materia prima y precio por ítem

Materia Prima			Materia Prima Inventario		
Inventario inicial	Kilogramos	Costo	inicial otros productos	Cantidad	Costo por
de frutas y	semanal	klg (US\$)	comestibles	semanal	unidad
verduras					
Naranja	50.0	0.39	Yogurt (unidad)	15	0.40
Zanahoria	15.0	0.20	Leche (litro)	8	1.70
Manzana	2.0	0.23	Pan integral (paquete)	5	2.40
Piña (unidades)	2.0	1.33	Avena (klg)	5	0.30
Plátano	2.0	2.60	Galletas integrales (paquete)	2	4.00
Apio (2 docenas)	0.5	5.00	Café (libra)	5	4.00
Betarraga	2.0	0.38	Te (paquete)	1	3.00
Melón (unidad)	3.0	0.42	Aceite de oliva (litro)	5	6.00
Mango	2.0	1.65	Sal (klg)	1	1.12
Uva	3.0	0.58	Mostaza (unidad)	1	2.40
Frutilla	10.0	1.20	Queso (klg)	3	9.40
Kiwi (unidad)	5.0	0.326	Jamón de pavo (klg)	3	5.00
Limón	2.0	0.126	Jamón de pollo (klg)	3	4.60
Pepino (unidad)	2.0	0.17	Pollo (klg)	3	4.20
Hierba Buena (1 docena)	0.25	3.00	Granola (klg)	5	1.00
Pera	5.0	0.391	Aceitunas verdes (klg)	1	5.00
Frambuesa	5.0	1.840	Aceituna negras (klg)	1	6.00
Papaya	3.0	1.008	Choclo congelado (klg)	5	2.00
Sandía (unidad)	1.0	0.42			
Tomate	2.0	0.93			
Perejil (1 docena)	0.25	3.40			
Ciruela	3.0	0.15			
Durazno	2.0	0.56			
Chirimoya	3.0	1.512			
Membrillo	3.0	0.24			
Cilantro (1 docen)	0.25	5.40			
Pimiento dulce	2.0	0.54			
Palta	5.0	2.60			
Cebolla colorada	3.0	1.68			
Lechuga (unidad)	5.0	0.16			
Espinaca	2.0	0.50			
Zapallo (unidad)	2.0	0.25			



Anexo B: Cálculo de Ingresos. Consumir en la Tienda y para llevar

Horarios	Rotación	Espacio diario utilizado (capacidad máxima 40 sillas)	Consumo persona	Ingresos
9am-12md	2	12 (30%)	7.38	177.12
12m-4pm	3	28(70%)		619.92
4pm-9pm	4	20(50%)		590.4
Ingreso 1 día según consumo en la Tienda				1387.44
Ingreso 1 año aprox.				499,478
Ingreso (o precio) promedio por mesa				29.52
Costo promedio por mesa				13.12
Margen de contribución				16.4
Margen (%)				55.56%

Población	% en cinco años	Consumo persona	Ingresos 1 año
878,568	4.0% aprox.	7.38	51,870
Costo promedio por persona			3.28
Margen de contribución			4.1
Margen (%)			55.56%

Anexo C: Cálculo Tasa de Descuento

Para calcular la tasa de descuento se utiliza la fórmula del CAPM (Capital Assets Pricing Model). $E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta$

Donde:

- $E(R_i)$: rentabilidad esperada.
- R_f : tasa libre de riesgo.
- R_m : rentabilidad de mercado.
- $(R_m) - R_f$: premio por riesgo.
- β : riesgo sistemático.

Para el este cálculo se tomaron los siguientes valores:

- $R_f : 0.0631^{10}$
 - $R_m : 0.204387397^{11}$
 - $(R_m) - R_f : 0.141287397$
 - $\beta : 0.62$ (Beta Retail wholesale food)¹²
- Dado estos valores:
- $E(R_i) \approx 15\%$

Anexo D: Cálculo de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
KT	29,153.15	29,537.38	29,921.60	17,290.22	33,619.87	33,619.87	48,028.38	60,035.48	76,845.41	79,845.41
Activos circulantes	29,153.15	29,537.38	29,921.60	17,290.22	33,619.87	33,619.87	48,028.38	60,035.48	76,845.41	79,845.41
CxC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	21,132.49	21,516.72	21,900.94	17,290.22	33,619.87	33,619.87	48,028.38	60,035.48	76,845.41	79,845.41
Crédito IVA Inversiones	8,020.66	8,020.66	8,020.66							
Pasivos										
Circulantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CxP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexo E: Inversiones en activos fijos y Depreciación (lineal)

Inversiones Totales	US\$
Activo Fijo	27,514.0
Gastos de instalación	6,700.0
Registro de empresa	6,000.0
Página web	2,000.0
TOTAL	42,214.0

¹⁰ Datos tomados del Banco Central de Chile. R_f es la tasa a la que se ofrecen los bonos en el Banco.

¹¹ Calculado en base a los datos históricos del IPSA

¹² Betas Industrias Chile

Activos Fijos:

Equipo Administrativo	Costo(US\$)	Vida útil	Depreciación anual	Valor en libros
Laptop Samsung RC410 I3 380M	10,500.0	5.0	2,100.0	0
Software caja Aspel	2,300.0	5.0	460.0	0
Caja Registradora	1,400.0	5.0	280.0	0
Total	14,200.0		2,840.0	0.0
Equipo de Trabajo	Costo (US\$)	Vida útil	Depreciación anual	Valor en libros
3 Licuadoras industriales	1,800.0	10	180.0	900
1 Extractor	275.0	10	27.5	137.5
Mesa de trabajo	260.0	10	26.0	130
Fregaderos	380.0	10	38.0	190
Set cuchillos	15.0	10	1.5	7.5
25 Recipientes de plástico	250.0	10	25.0	125
1 Refrigeradora	2,800.0	10	280.0	1400
2 Dispensores de frozen	1,750.0	10	175.0	875
2 Botes de basura	100.0	10	10.0	50
3 Sillas	174.0	10	17.4	87
1 Microondas	170.0	10	17.0	85
2 Tostadoras Sándwich	350.0	10	35.0	175
Balanza 15 kgs	70.0	10	7.0	35
Cubiertos	150.0	10	15.0	75
Vajillas	500.0	10	50.0	250
Dispensadores varios	150.0	10	15.0	75
Contenedores gastronómicos	200.0	10	20.0	100
Total	9,394.0		939.40	4,697.0

Equipaje Tienda	Costo (US\$)	Vida útil	Depreciación anual	Valor en libros
10 Mesas	3,650.0	5.0	730.0	0
40 sillas				
Mueble caja	200.0	5.0	40.0	0
Aseo y Limpieza				
Escobillas y mopas	25.0			
Guantes	10.0			
Microfibra	10.0			
Paños	10.0			
Contenedores de basura	10.0			
Pala	5.0			
Total	3,920.0		770.0	0.0

Gastos de instalación	Costo (US\$)
Instalación de plomería	900.0
Instalación eléctrica	500.0
Instalación de letreros	300.0
Decoración	1,500.0
Ensamblado de la estructura	3,000.0
Pintura	500.0
Total	6,700.0

Registro de Empresa	Costo
Constitución e Inscripción de Sociedad	5000
Permisos de Operaciones	1000
Total	6,000.0

Sitio Web	Costo
Diseño e Implementación	2000

Anexo F: Cálculo Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	
Venta mensual	107,545.16
Tickets en un mes	4,671.36
Costo variable mensual	47,797.85
Costos fijos mensuales	42,044.52
Venta por ticket	23.02
Costo variable por ticket	10.23
PE = CF / (Venta por ticket - CV)	3,287.26
Margen de Contribución	12.79 (56%)
Ventas netas PE	75,680.13 (En el segundo año)
Costo variable PE	33,635.61
Costo fijo PE	42,044.52
Costo Total PE	75,680.13

Anexo G: PRI (Período de Recuperación de la Inversión – US\$)

Año	FCL	VP de FCL	FCL Acumulado
0	-71,367.15	-71,367.15	-71367.15
1	-117,687.59	-62058.39	-133425.54
2	43,440.67	-88988.728	-222414.27
3	166,277.67	28562.9456	-193851.32
4	281,565.28	95069.7999	-98781.52
5	378,617.09	188239.608	89458.09

PRI (años) 4

PRI Descontado (años) 4.52

Anexo H: Salarios Personal Operativo – US\$)

Salarios	US\$
Gerente	700
Cocinero	360
Bartender1	360
Bartender2	360
Mesero 1	320
Mesero 2	320
Mesero 3	320
	2740

Anexo I: Metodología de Investigación de Mercado

1. Objetivos de la investigación de mercado

- Validar la demanda estimada en el perfil de negocio para confirmar la viabilidad del plan de negocios.
- Determinar si los segmentos definidos son los adecuados para el proyecto.
- Obtener información de los clientes potenciales de la empresa para conocer el interés por los productos ofrecidos, preferencias, motivaciones de compra, ciclos de compra, entre otros aspectos relevantes relativos a la demanda.
- Obtener información del posicionamiento de la competencia directa.

2. Métodos a utilizar

Encuestas en línea dirigida a posibles consumidores del producto y servicio ofrecido por la empresa, lo que permitió tener un conocimiento sobre sus preferencias.

3. Encuesta Clientes Finales

UNIVERSIDAD DE CHILE
MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS
SEMINARIO FINAL II

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A POSIBLES CONSUMIDORES DE LOS PRODUCTOS
ALIMENTICIOS ELABORADOS POR LA EMPRESA “TROPIKL”**

Número de Cuestionario:

Buenos Días/Tardes/Noches:

Somos la empresa VIVA JUICE BAR, un emprendimiento nuevo en el mercado, que tiene como propósito dedicarse a la elaboración de una variedad de batidos y jugos 100% naturales.

Por lo que le agradeceríamos llenar esta pequeña encuesta; la información que nos proporcione será de mucha utilidad para conocer el grado de aceptación que se tiene de este tipo de empresas. Nuevamente muchas gracias por el tiempo prestado.

I. IDENTIFICACION DE ENTREVISTADO

Sexo: _____

Nombre del entrevistado: _____ Edad: _____ años.

Ocupación: _____

Lugar de trabajo o estudio: _____

Estado civil:

Soltero(a):

Casado(a):

Acompañado(a):

Divorciado(a):

Viudo(a):

Hijos:

SI	NO
----	----

 ¿Cuántos? _____

II. ESTILO DE VIDA (*Encierre en círculo el literal escogido*)

1. ¿Cuáles son sus pasatiempos? (Puede marcar más de una respuesta)

a) Escuchar música	d) Ver TV	g) Actividades al aire libre
b) Leer	e) Hacer ejercicios	h) Otros: _____
c) Ir al cine	f) Salir con amigos	

2. ¿Cuántas comidas hace al día?

a) 1

b) 2

c) 3

d) Más de 3

3. ¿Tiene algún régimen alimenticio en especial?

a) Si. ¿Cuál? _____

b) No

4. ¿Practica algún deporte o realiza alguna actividad física con relativa frecuencia?

a) Si. ¿Cuál? _____

b) No

III. SITUACION ACTUAL (*Encierre en círculo el literal escogido*)

Los batidos y jugos son 100% naturales y a base de frutas y/o hortalizas frescas que fomentan la buena salud. Los batidos serán elaborados en el momento, teniendo la opción de poder

consumirlos en nuestra tienda. Adicionalmente a los batidos y jugos también se tendrá la opción de consumir alimentos como sándwiches, galletas y tostadas integrales, cocteles de frutas, etc.

La tienda estará ubicada en la Comuna de Providencia de Santiago, donde usted podrá disfrutar de un excelente servicio, olvidarse por un momento de la rutina diaria, vivir una experiencia placentera y hacer de lo nutritivo y saludable algo delicioso al paladar.

1. ¿Tiene conocimiento de algún producto/servicio similar en la ciudad de Santiago (jugos y/o batidos 100% naturales)?

a) Si, ¿Cuál (es)? _____

b) No (Pasa pregunta 7)

2. ¿Ya ha consumido ese producto/servicio?

Si, ¿Cuál (es)? _____

No, ¿Por qué? _____ (Pasa pregunta 7).

3. Por favor valore los atributos del producto que consumió. (Marque con una "X" la calificación para cada uno de los atributos, tomando en cuenta que 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante")

Atributos	1 (Nada importante)	2	3	4	5 (Muy importante)
Sabor					
Calidad					
Cantidad					
Variedad					
Saludable					
Lugar(establecimiento)					
Higiene					

4. Indique su grado de satisfacción respecto al producto y servicio consumido.

a) Excelente

b) Muy Bueno

c) Bueno

d) Regular

e) Malo

5. ¿Si tuviera que cambiar o agregar algo a ese producto/servicio que sería?

6. ¿Qué opinión le merece el precio?

7. ¿En cuanto al producto y servicio que le describimos inicialmente como propuesta, que principalmente engloba el vivir una experiencia placentera y saludable, lo consumiría?

a) Sí

b) Sí, pero dejaría pasar un tiempo

c) Puede que lo consuma o puede que no

d) No, no creo que lo consumiría. ¿Por qué? _____

e) No, no lo consumiría. ¿Por qué? _____ **Termina la encuesta.**

8. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un batido como el descrito (100% natural, saludable y nutritivo) y de 600 ml aproximadamente?

a) \$1,800

b) \$2,000

c) \$2,300

- d) \$2,500
- e) Más de \$2,500

9. En cuanto a la variedad de jugos y batidos, serán sólo de frutas o frutas combinadas con hortalizas; en este último caso ¿Cuáles de estas hortalizas, mezcladas con frutas, estaría dispuesto(a) a probar en un batido o jugo como el descrito?

- a) Apio
- b) Zanahoria
- c) Remolacha
- d) Rábano
- e) Perejil
- f) Ají dulce (rojo)
- g) Yerba buena
- h) Todos
- i) Ninguno. ¿Por qué? _____

10. ¿Qué necesidad(es) espera que le satisfaga una empresa como ésta?

- a) Un gusto al paladar
- b) Promueven la buena salud
- c) Momento y sensación agradable
- d) Todas las anteriores
- e) Otros: _____

11. ¿Por favor valore los elementos de decisión para que usted elija una Empresa de este tipo?
(Marque con una X la calificación para cada uno de los elementos, tomando en cuenta que 1

es “Nada importante” y 5 es “Muy importante”)

Elementos	1 (Nada importante)	2	3	4	5 (Muy importante)
Experiencia y trayectoria de la Empresa					
Precios accesibles					
Buen servicio al cliente					
Buenas referencias y prestigio de la Empresa					
Exclusividad de la Empresa					
Atención personalizada					
Confiabilidad					
Otros:					

12. ¿Qué horario del día preferiría para consumir este tipo de productos?

- a) Por la mañana
- b) Al medio día
- c) Por la tarde
- d) En algún tiempo de comida
- e) A cualquier hora
- f) Otro: _____

13. Por favor valore los atributos en un jugo natural. (Marque con una “X” la calificación para cada uno de los atributos, tomando en cuenta que 1 es “Nada importante” y 5 es “Muy importante”)

Atributos	1 (Nada importante)	2	3	4	5 (Muy importante)
Color					
Aroma					
Sabor					
Consistencia					

Cantidad					
Ingredientes					
Otros:					

14. Qué opinión le merece el nombre VIVA JUICE BAR?

- a) Muy interesante
- b) Interesante
- c) Neutro
- d) Poco interesante
- e) Nada interesante
- f) Otro: _____

15. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de este tipo de productos y/o servicios?

- a) Que es nuevo
- b) Que es saludable
- c) Que es necesario
- d) Que es exclusivo
- e) Precio
- f) Ninguno de los anteriores
- g) Otro: _____

16. ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre este producto/servicio que quiera decirnos? O algún atributo que usted considera que debería tener este tipo de productos?

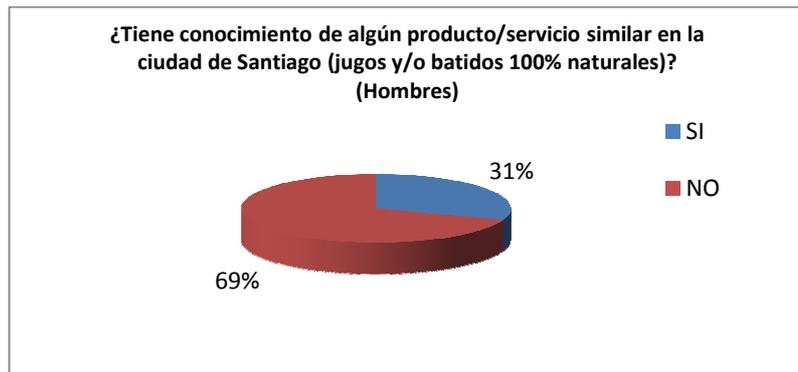
Link: <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=983524>

Anexo J: Resultados Estudio de Mercado

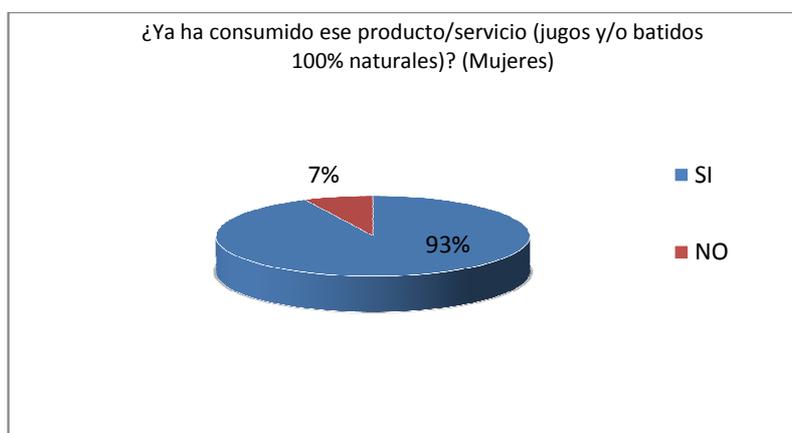
1. Situación Actual

1.1 Competencia



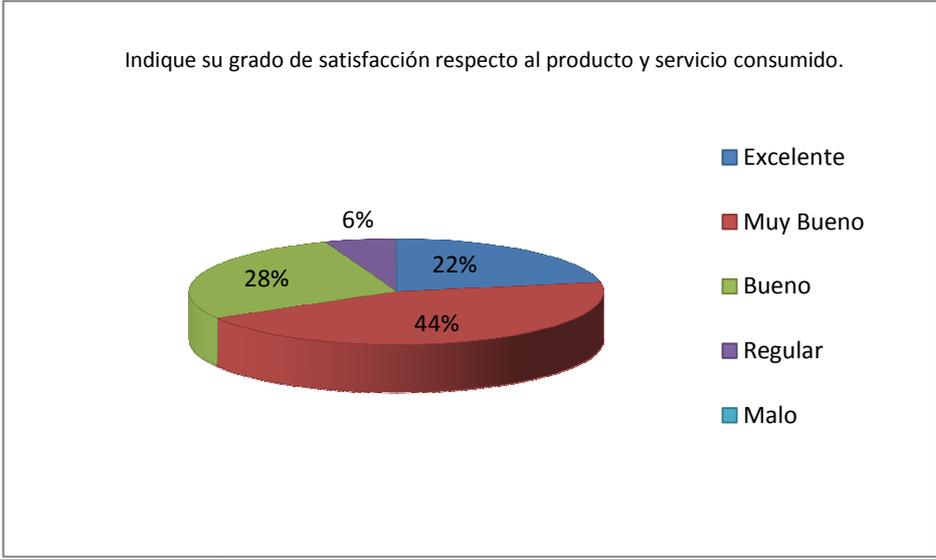


Como se puede observar, de las personas encuestadas menos de la mitad tiene conocimiento de la comercialización de productos similares en Santiago, y de las que tienen conocimiento la mayoría son mujeres. De lo cual se puede decir que si bien es cierto existe una empresa que se dedica a la elaboración de jugos naturales como los descritos, no ocupa el top of mind de todos los encuestados



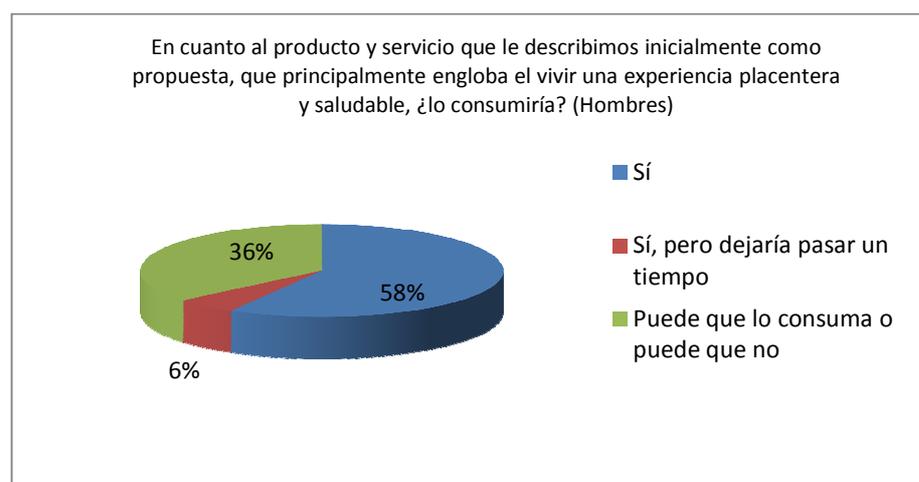
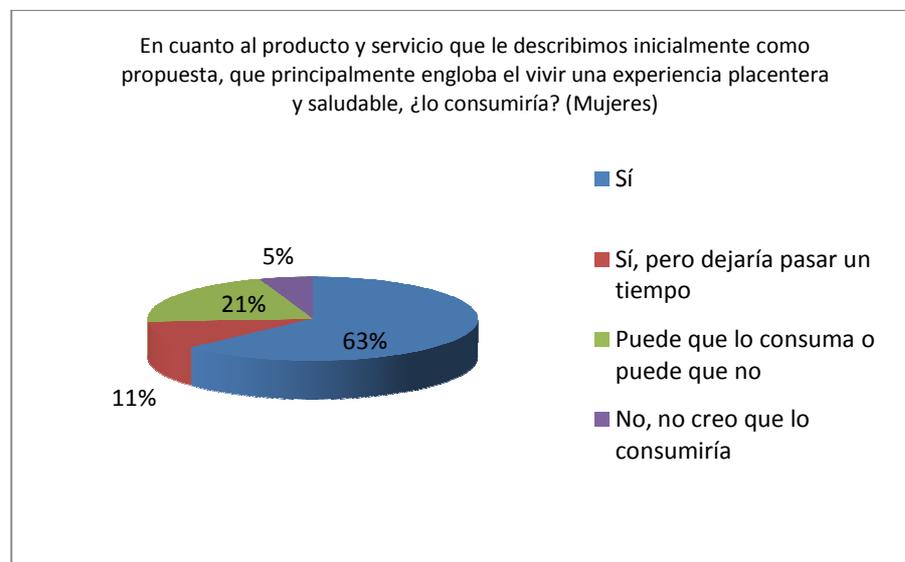
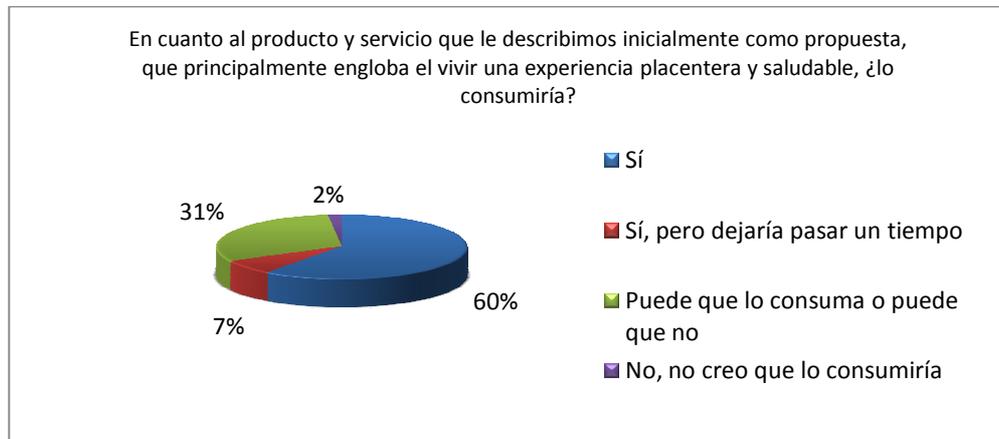


De las personas que tienen conocimiento de la comercialización de esos jugos la mayoría los han consumido también, no existiendo mucha diferencia entre mujeres y hombres. Por lo que se puede concluir que existe una disposición general al consumo de estos productos, es decir, el consumidor es bastante arriesgado o hay una aceptación muy representativa hacia estos productos.

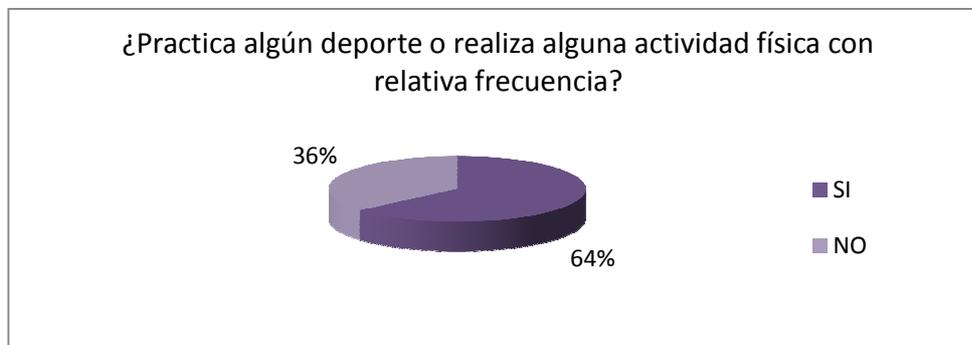


Como se puede observar, menos de la mitad (44%) de las personas encuestadas califica como “Muy Bueno” el grado de satisfacción con estos productos, siguiéndole “Bueno” y “Excelente” con porcentajes de 28% y 22%, respectivamente. Es decir no existe un total convencimiento de los productos que ya existen actualmente, siendo esta una debilidad a ser aprovechada por VIVA JUICE BAR.

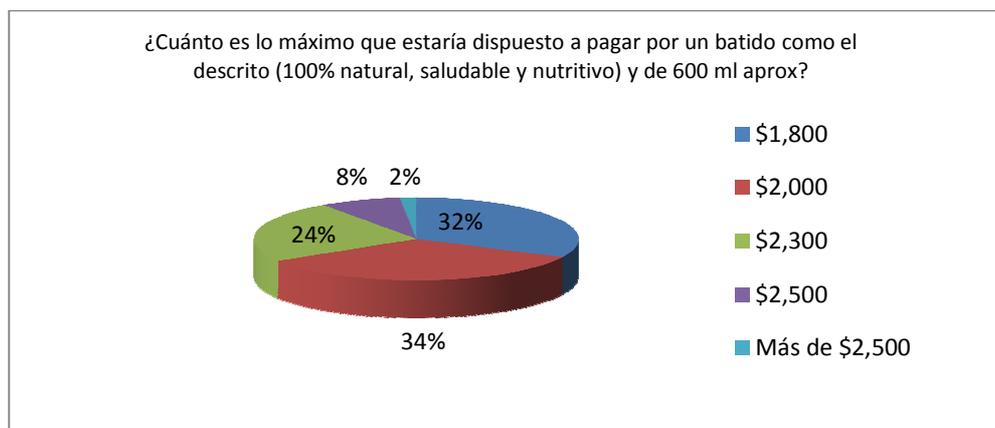
1.2 Producto Ofrecido



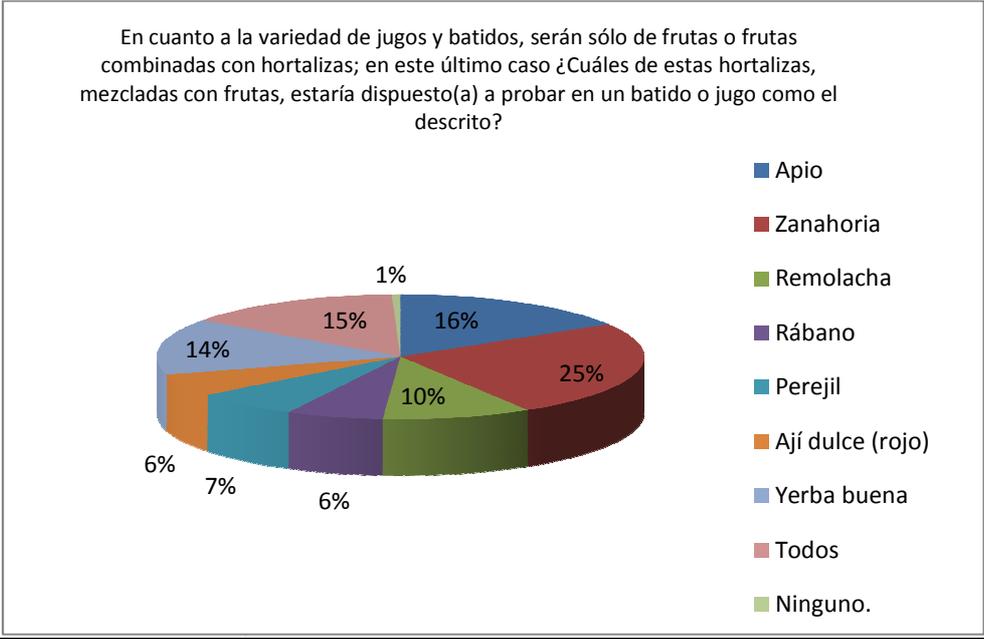
Como se puede observar el 60% de los encuestados manifestó que SI consumirían los productos que ofrece VIVA JUICE BAR, siendo un poco más arriesgadas las mujeres.



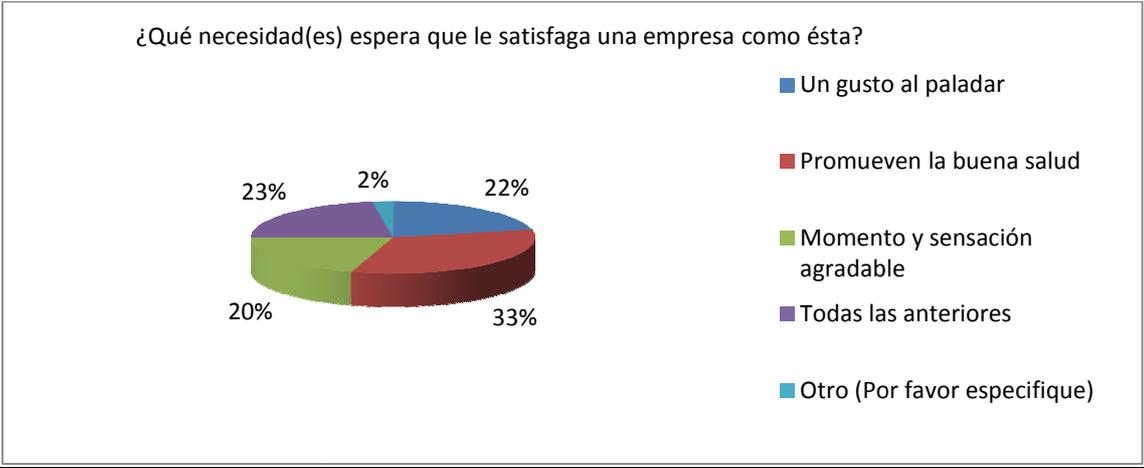
De las personas que SI consumirían los productos de VIVA JUICER BAR el 64% practican alguna actividad física con relativa frecuencia, de lo cual se puede concluir que el consumo de estos productos se da más en personas en cuyo estilo de vida predomina el cuidar de la salud.



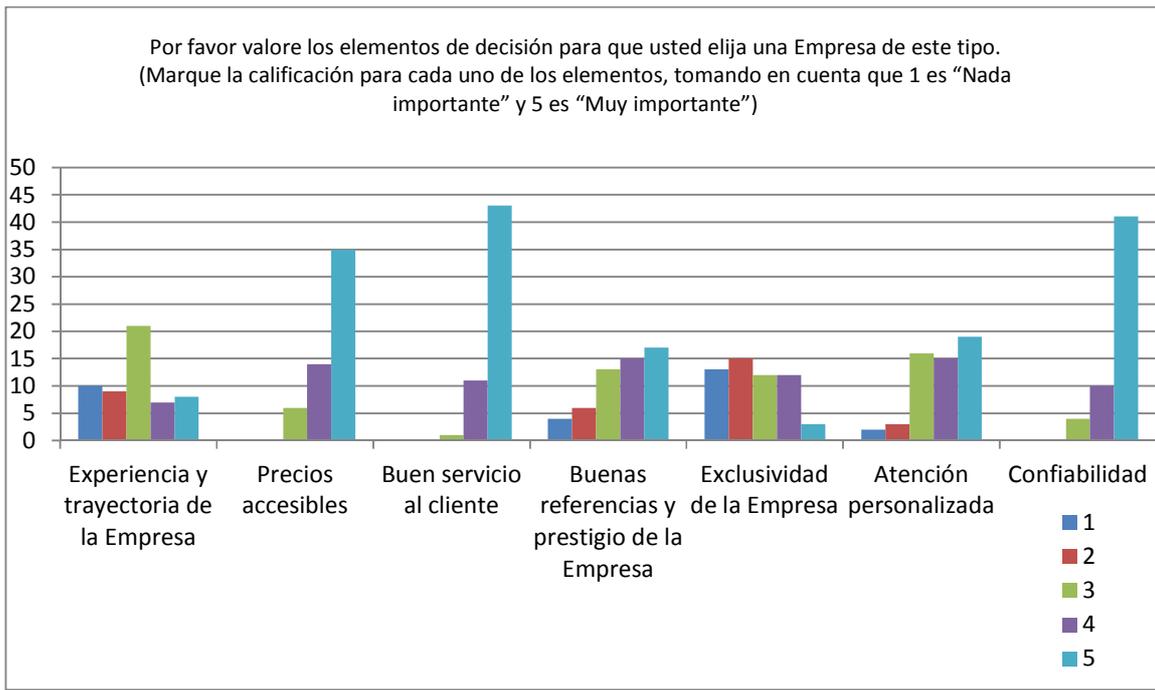
Se puede rescatar que el precio máximo posible a pagar por un jugo de esa naturaleza es de \$2,300, siendo la tendencia general más fuerte por \$2,000. En ese sentido se ha tratado de establecer un precio más o menos acorde a esta disposición de pago, tomando en cuenta además el precio de la competencia, entre otras variables.



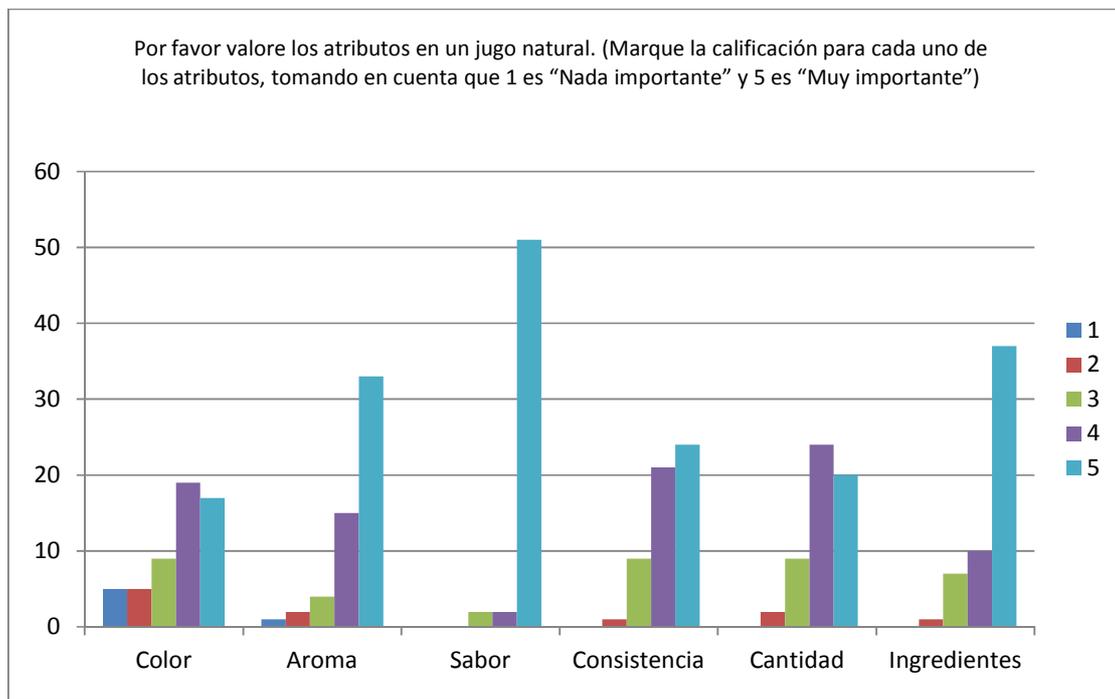
Existe una disposición general a la combinación de frutas con hortalizas, siendo la mayor tendencia hacia zanahoria (25%), apio (16%) y yerba buena(14%).



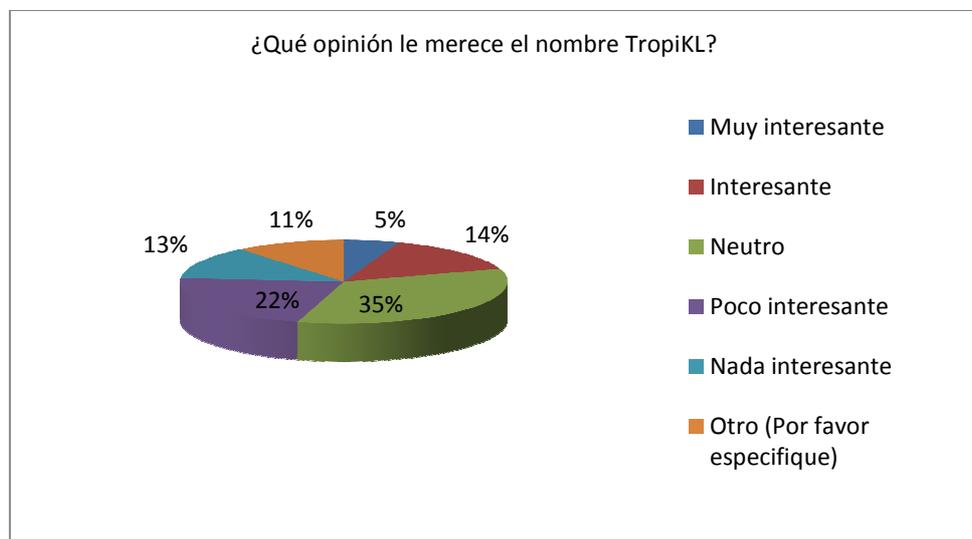
Como se puede observar la variable “Salud”(33%) es la que más predomina cuando se decide consumir este tipo de productos, sin dejar de lado el “Gusto al paladar” (22%) y el hecho de vivir una experiencia agradable (20%).



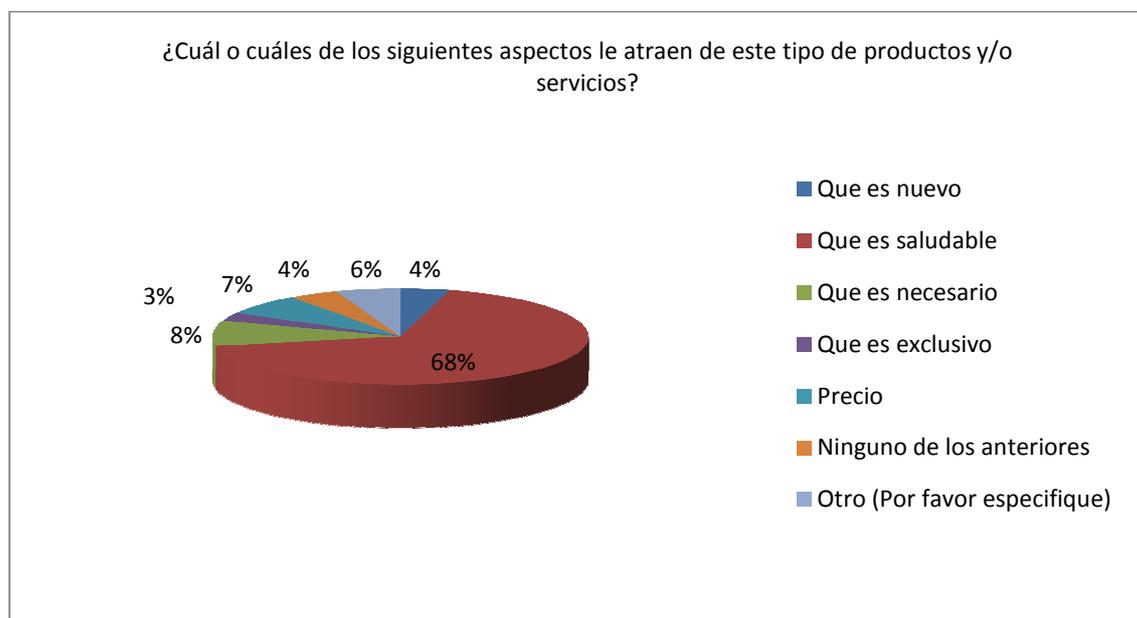
Además, los elementos de decisión para fidelizar a un consumidor a este tipo de empresas son el "Buen Servicio al Cliente" y la "Confiabilidad", mismos a ser explotados por VIVA JUICE BAR. Por lo que se da menos importancia a variables como la "Experiencia y trayectoria de la empresa" y "Exclusividad", siendo esta una condición favorable para la empresa.



El atributo que más se valora en estos productos es el “Sabor”, seguido de los “Ingredientes” a ser utilizados en la preparación del jugo.



Dado que no hubo mucha aceptación del nombre “TropiKI” para la empresa, siendo las razones rescatadas de la encuesta que dicho nombre denotaba poca formalidad, fue que se cambió el nombre a VIVA JUICE BAR.



Notablemente el aspecto que más atrae la atención de este tipo de productos es que son saludables (68%). El 32% restante se distribuye entre otros aspectos tales como la novedad, el precio, la necesidad de consumirlo y la exclusividad. Con lo que se puede

concluir que la variable “Salud” es la más importante en estos productos para que sean consumidos.

Anexo K: La maduración y el deterioro de las frutas

La maduración de las frutas está ligada a complejos procesos de transformación de sus componentes. Las frutas, al ser recolectadas, quedan separadas de su fuente natural de nutrientes, pero sus tejidos todavía respiran y siguen activos. Los azúcares y otros componentes sufren importantes modificaciones, formándose anhídrido carbónico (CO₂) y agua. Todos estos procesos tienen gran importancia porque influyen en los cambios que se producen durante el almacenamiento, transporte y comercialización de las frutas, afectando también en cierta medida a su valor nutritivo. Fenómenos especialmente destacados que se producen durante la maduración son la respiración, el endulzamiento, el ablandamiento y los cambios en el aroma, la coloración y el valor nutritivo.

La respiración: la intensidad respiratoria de un fruto depende de su grado de desarrollo y se mide como la cantidad de CO₂ que desprende un kilogramo de fruta en una hora. A lo largo del crecimiento se produce, en primer lugar, un incremento de la respiración, que va disminuyendo lentamente hasta ese estado de maduración. Sin embargo, en determinadas frutas después de alcanzarse el mínimo se produce un nuevo aumento de la intensidad respiratoria hasta alcanzar un valor máximo, llamado pico climatérico, después del cual la intensidad respiratoria disminuye de nuevo; estas frutas son llamadas “frutas climatéricas”. Las frutas climatéricas normalmente se recolectan antes del citado pico para su distribución comercial, de forma que terminan de madurar fuera del árbol. Esto evita que se produzcan pérdidas, ya que el período de conservación de la fruta madura es relativamente corto. Durante la respiración de todas las frutas se forma un compuesto gaseoso llamado etileno. Este compuesto acelera los procesos de maduración, por lo que es preciso evitar su acumulación mediante ventilación, a fin de aumentar el período de conservación de las frutas. Si este compuesto gaseoso, producido por una fruta madura, se acumula en las cercanías de frutas no maduras, desencadena rápidamente su maduración, lo que contribuye a acelerar el deterioro de todas ellas.

Endulzamiento: Azúcares: con la maduración aumenta el contenido de hidratos de carbono sencillos y el dulzor típico de las frutas maduras. Ácidos: los ácidos van disminuyendo con la maduración. Desaparece el sabor agrio y la astringencia, para dar lugar al sabor suave y al equilibrio dulzor-acidez de los frutos maduros.

Cambios en el color: la maduración de las frutas generalmente va unida a una variación del color. La transición más habitual, de verde a otro color,

Ablandamiento: la textura de las frutas depende en gran medida de su contenido en pectinas; protopectina y pectina soluble en agua. Las protopectina atrapa el agua formando una especie de malla, y es la que proporciona a la fruta no madura su particular textura. Con la maduración, esta sustancia disminuye y se va transformando en pectina soluble, que queda disuelta en el agua que contiene la fruta, produciéndose el característico ablandamiento de la fruta madura. En algunos

está relacionada con la descomposición de la clorofila, de modo que quedan al descubierto otros colorantes que antes enmascaraba dicho compuesto. Además, aumenta la producción de colorantes rojos y amarillos característicos de las frutas maduras. El contenido de carotenos, por ejemplo, se incrementa fuertemente en los cítricos y el mango durante la maduración. La formación de otros colorantes como las antocianinas, suele estar activada por la luz.

como la manzana, la consistencia disminuye muy lentamente, pero en otras, como las peras, la disminución es muy rápida.

Cambios en el aroma: durante la maduración se producen ciertos compuestos volátiles que son los que proporcionan a cada fruta su aroma. La formación de aromas depende en gran medida de factores externos, tales como la temperatura y sus variaciones entre el día y la noche. Así, por ejemplo, los plátanos con un ritmo día/noche de 30/20°C, producen un 60% más de compuestos volátiles responsables de aroma que a temperatura constante de 30°C.

Valor nutritivo:

Vitamina C: en general, las frutas pierden vitamina C cuando maduran en el árbol y durante el almacenamiento; en este caso, la pérdida depende en gran medida de la temperatura, siendo mucho menor si ésta es cercana a 0°C.

Provitamina A: esta vitamina es muy sensible a la oxidación por contacto con el oxígeno del aire, por lo que el pelado, troceado y batido de frutas, debe realizarse justo antes de su consumo.

¿Por qué se deterioran las frutas?

Alteración por microorganismos: muchos microorganismos atacan más fácilmente a las frutas dañadas mecánicamente que a las intactas, de modo que se hace necesario tomar precauciones durante su recogida, transporte y manipulación para evitar que un golpe sea el punto de ataque inicial de los microorganismos.

Luz: influye en la pérdida de sustancias nutritivas de forma indirecta, favoreciendo una serie de reacciones que tienen lugar al estar el alimento en contacto con el aire. Afecta sobre todo a ciertas vitaminas hidrosolubles (especialmente la vitamina C) y liposolubles, como la provitamina A o beta-caroteno.

Oxígeno: cuando las frutas son peladas, troceadas o trituradas y sus tejidos se exponen al contacto con el oxígeno del aire, se producen coloraciones pardas. Esta alteración también puede deberse a golpes por una inadecuada manipulación y al propio proceso de maduración. Hay diferentes medios que pueden controlar o impedir la aparición de zonas pardas u oscuras, como la inmersión de las frutas en agua ligeramente acidulada (con zumo de limón) inmediatamente después de peladas o cortadas.

Color: el calor produce pérdida de vitaminas, especialmente de vitamina C y también de flavonoides, colorantes de algunas frutas que se comportan como antioxidantes.

Acidez: la acidez contribuye a reducir las pérdidas de vitaminas y a evitar los cambios de color de frutas peladas, cortadas o trituradas.

Anexo L: ¿Cómo conservar la fruta?

Fresa: se conservan mejor si se guardan en el frigorífico o en un lugar fresco, oscuro y ventilado, lo más esparcidas posible en una fuente o plato llano. En estas condiciones se pueden conservar hasta 4-5 días, si no están muy maduras.

Mandarina: una vez recolectada se conserva perfectamente a temperaturas de refrigeración, entre 3 y 7°C. Si se quiere conservar por un período de una a dos semanas se puede incluso refrigerar por debajo de 3°C; y si se desea conservar por un mes o más tiempo, no es recomendable bajar de 5°C. Las pérdidas de peso debidas a la evaporación de agua pueden ser considerables en un almacenaje prolongado si no se consigue mantener la humedad relativa del aire al 90%.

Manzana: se conserva en perfecto estado durante días a temperatura ambiente. Existen variedades cuya fuerza vital se agota después de 1 ó 2 semanas, mientras que otras resisten durante 6 meses o más. Si se desean conservar hasta 5-6 semanas, es mejor introducirlas en una bolsa de plástico y rociarlas cada semana con agua.

Maracuyá: se debe dejar a temperatura ambiente para que madure y su sabor se suavice y dulcifique. Una vez madura puede guardarse en la nevera durante una semana o

Melón: el melón maduro se ha de consumir lo antes posible, ya que se deteriora con suma rapidez. Una vez abierto, conviene guardarlo en la nevera cubierto con un film transparente, ya que desprende un olor muy fuerte y absorbe fácilmente el sabor de otros alimentos.

Plátano: esta fruta no requiere unas condiciones especiales de conservación, basta mantenerlos en un lugar fresco, seco y protegido de la luz directa del sol. Si se conservan en el frigorífico, la cáscara del plátano se ennegrece por lo que se altera su aspecto externo, pero esto no afecta en absoluto a su calidad nutritiva. El oscurecimiento de la piel puede evitarse si se envuelven en papel de periódico. Los plátanos también se pueden congelar, de forma que se conservan durante unos 2 meses. Los bananitos, además, se conservan mejor en racimo y no sueltos, y se han de consumir lo antes posible una vez han alcanzado su madurez.

Naranja: si las naranjas se van a consumir en poco tiempo, se pueden dejar a temperatura ambiente. Sin embargo, para conservarlas durante semanas conviene mantenerlas en el frigorífico.

Pera: es necesario liberarlas de cualquier bolsa o envoltorio para que puedan respirar y manipularlas con cuidado. Basta con guardarlas en lugares frescos, secos y

se puede congelar en piezas enteras o extrayendo la pulpa, manteniéndose así en óptimas condiciones durante meses.

Kiwi: si se conserva a temperatura ambiente, aguanta hasta 15 días; refrigerado un mes y si se congela, hasta 6 meses. Si aun no ha madurado se dejará a temperatura ambiente. La maduración del kiwi es muy lenta, pudiéndose acelerar si se introduce en bolsas junto con manzanas o peras, que desprenden etileno. De este modo, se pueden obtener kiwis en su punto de sazón en cuestión de 8-10 días.

Mora: No se deben adquirir los frutos que no estén maduros. Tampoco es conveniente adquirirlos demasiado maduros ya que pierden su jugo.

Mango: el mango que aún está verde puede refrigerarse para retrasar su maduración; se mantiene en óptimas condiciones hasta 27 días si se somete a temperaturas de 8°C. Si se desea que madure, debe dejarse a temperatura ambiente para que alcance el punto de sazón, a partir de lo cual se ha de consumir en un plazo máximo de cinco días.



protegidos de la luz, o bien en la parte menos fría de la nevera, no más de tres días, para retrasar su maduración.

Piña: la piña es una fruta muy frágil y sensible a los cambios bruscos de temperatura. Se puede conservar durante unos días en un lugar fresco y seco, aunque nunca en el frigorífico porque se deteriora a temperaturas inferiores a los 7°C. Una vez pelada y cortada, la piña se puede conservar en la nevera recubierta con un envoltorio de plástico, aunque se ha de consumir lo antes posible. A partir del punto óptimo de madurez comienza a perder su jugosidad con gran rapidez.

Frambuesa: esta fruta es sumamente delicada y perecedera, ya que sus numerosos granos llenos de jugo son tan sensibles que la manipulación, el calor o simplemente el contacto de unas con otras deteriora tanto su apariencia como su calidad. Conviene guardarlas sin lavar y sin tapar en un envase llano, en una sola capa, y de cierre hermético en refrigeración.

Papaya: la papaya es una fruta bastante perecedera y muy frágil, debido a su suave y fina piel, por ellos se la debe manipular con cuidado. Cuando está madura se ha de conservar en el refrigerador, donde se mantendrá en buenas condiciones durante aproximadamente una semana. Si aún no ha madurado, se debe dejar a temperatura ambiente hasta que la piel verde amarillee.

Anexo M: Menú de Jugos

<p><u>VIVA NARANJA MIXES</u> (base de jugo de naranja)</p> <p><u>VIVA Wake Up:</u> zanahoria, piña, manzana y apio</p> <p><u>VIVA Energiser:</u> fresas y plátano</p> <p><u>VIVA Coconut:</u> piña, fresa y coco</p> <p><u>VIVA Paradise:</u> manzana y zanahoria</p> <p><u>VIVA Wild Mango:</u> mango, fresa y zarzamoras</p> <p><u>VIVA VeggiFruit:</u> piña, apio y espinaca</p> <p><u>VIVA Anti-flu:</u> piña, limón y miel</p> <p><u>VIVA Hyper:</u> peras</p> <p><u>VIVA Berrie Thai:</u> fresa y piña</p> <p><u>VIVA Chia:</u> piña, apio y limón</p> <p><u>VIVA Heaven:</u> Uva, fresa y zarzamora</p> <p><u>VIVA Kiwi-Zar:</u> Kiwi y zarzamora</p> <p><u>VIVA Tropic:</u> limón, piña, apio y perejil</p>	<p><u>VIVA SMOOTHIES</u> (granizados)</p> <p><u>Berry Mix:</u> Fresa, zarzamoras, frambuesa, arandanos, jugo de manzana</p> <p><u>Mango Fest:</u> mango, platano, vainilla</p> <p><u>Passion Fruit:</u> mango, maracuyá, jugo de mango</p> <p><u>Berrieanana:</u> frutilla, plátano, jugo de manzana</p> <p><u>Tropical Rain:</u> mango, plátano, piña, leche de coco</p> <p><u>Purple Berry:</u> arándano, plátano, jugo de manzana y vainilla.</p> <p><u>Bananas Moo:</u> plátano y leche de soya.</p> <p><u>Bora Bora:</u> frutilla, mango, maracuyá y leche de soya</p> <p><u>Powerful:</u> plátanos, cereales, miel , vainilla y leche de soya</p> <p><u>Protein Fruit:</u> frutilla, plátano y leche de soya</p> <p><u>Bee Skinnie:</u> frutilla, frambuesa, plátano, miel y jugo de manzana.</p>	<p><u>VIVA COCKTAILS</u> (pueden ser con yogurt o granola)</p> <p><u>Brasil Summer:</u> mango, uvas, fresas y maracuyá.</p> <p><u>Fruit Punch:</u> sandía, melon, papaya, frutilla y kiwi</p> <p><u>Berrylicious:</u> arándano, frutillas, zarzamoras y frambuesas.</p> <p><u>Tropical Sunshine:</u> mango, kiwi, frutillas y melón.</p> <p><u>VIVA Be YOU!:</u> las frutas que tú quieres (4 frutas máximo)</p> <p><u>AntiOxy:</u> arándano, fresa, manzana y uva.</p> <p><u>Downunder:</u> mango, kiwi, arándano y melón.</p> 
---	---	---

Anexo N: Calendario de frutas¹³

Este calendario está pensado para ayudar a identificar la abundancia y presencia natural de frutas, verduras y hortalizas según las distintas temporadas estacionales. Según la zona geográfica donde se viva, la disponibilidad de estos alimentos puede variar levemente. Los datos utilizados para su elaboración reflejan la disponibilidad de productos de Argentina, Bolivia, Brasil (zona sur), Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay; aunque es completamente aplicable a Europa en general, Oceanía y América del Norte.

	Frutas	Verduras y Hortalizas
Verano	<i>Ananá, Ciruelas, Cerezas, Damascos (albaricoque), Duraznos, Frutillas, Higos, Mamón (papaya), Melones, Peras, Sandías, Uvas.</i>	<i>Acelga, Albahaca, Berenjenas, Cebolla, Chauchas, Choclo, Espárragos, Pepino, Porotos, Morrón (ají - chiles), Rabanito (rabanillo), Tomate (Jitomate), Zapallito (calabacines).</i>
Otoño - invierno	<i>Bananas (plátano), Bergamotas, Caquis (palo santo), Limones, Mandarina, Manzana, Membrillo, Naranja, Palta, Pomelo (toronja).</i>	<i>Aceitunas (oliva), Acelga, Apio, Batata, Berro, Brócoli, Cardo, Cebolla de verdeo (cebollín - almácigo), Coliflor, Chaucha (judía), Escarola (lechuga - alface), Hinojo, Nabiza, Nabo (cayocho), Puerro, Rábano, Radiccio, Radiccheta (achicoria), Remolacha (betarraga - beterrave), Repollo (col), Repollos de Bruselas, Salsifí, Zanahoria, Zapallo (calabaza).</i>
Primavera / Verano	<i>Ananá, Bananas, Frutillas, Limones, Manzanas, Naranjas, Paltas (aguacate).</i>	<i>Acelga, Apio, Alcaucil, Arvejas, Habas, Lechuga, Nabiza, Nabo, Perejil, Puerro, Radicha, Remolacha, Zapallito (calabacitas). Aproveche durante todo el año, las frutas y verduras de la estación.</i>

¹³ <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/frutasyverduras.htm>

VERDURAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACELGA												
ACHICORIA												
AJOS												
ALCACHOFA												
APIO												
BERENJENA												
BERRO												
BERZA												
BONIATO												
BRÉCOL Y COL												
CALABACÍN												
CALABAZA												
CANÓNIGOS												
CEBOLLA												
CHAMPIÑÓN												
CHIRIVÍA												
COL DE BRUSELAS												
COLIFLOR												
ENDIVIA												
ESCAROLA												
ESPÁRRAGO												
ESPINACA												
GUISANTE												
HABA TIERNA												
JUDÍA VERDE												
LECHUGA												
NABOS												
PATATA												
PEPINO												
PIMIENTO												
PUERRO												
RÁBANO												
RAMOLACHA												
TOMATE												
ZANAHORIA												

14

¹⁴ <http://lacocinadejorgemartindiaz1.blogspot.com/2011/02/calendario-de-frutas-y-verduras.html>

frutas

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Aguacate					●	●	●	●	●	●	●	
Albaricoque				●	●	●	●	●	●			
Breva						●	●					
Caqui	●								●	●	●	●
Cereza				●	●	●	●					
Ciruela					●	●	●	●	●			
Chirimoya	●								●	●	●	●
Frambuesa					●	●	●	●	●			
Fresa / Fresón	●	●	●	●	●	●						
Granada								●	●	●	●	
Higo						●	●	●	●	●		
Kiwi	●	●	●	●					●	●	●	●
Limón	●	●	●	●	●	●				●	●	●
Mandarina	●	●	●	●						●	●	●
Mango							●	●	●	●	●	●
Manzana	●	●					●	●	●	●	●	●
Melocotón				●	●	●	●	●	●	●		
Melón					●	●	●	●	●	●		
Membrillo							●	●	●	●		
Naranja	●	●	●	●	●					●	●	●
Nectarina				●	●	●	●	●	●	●		
Níspero			●	●	●	●						
Paraguaya						●	●	●	●			
Pera						●	●	●	●	●	●	●
Plátano	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pomelo	●	●	●	●	●						●	●
Sandía					●	●	●	●	●			
Uva								●	●	●	●	●

● Temporada de recolección y mejor época de consumo
 ● Temporada de recolección temprana o tardía.

ANEXO O: EJEMPLO DE MANUAL DE PROCESOS

1 Como Prepara un...  **Wild Mango** JUICE BAR 

INGREDIENTES:

- Jugo de Naranja
- 4 cubos de Mango
- 3 Fresas
- 2 Arándanos

PREPARACION:

Llena un vaso medidor con jugo de Naranja de las mezcladoras, vacíalo a la licuadora, después agrega los cubos de mango, fresas y arándanos al vaso de la licuadora.

Ciérrala y mézclalo a primera velocidad por 45 segundos. Filtra, las sobras con el colador en un JC Vaso, ciérralo y entrégaselo al cliente.

2 Como Prepara un...  **Kiwilicious:**

INGREDIENTES:

- Jugo de Naranja
- 4 Slides de Kiwi
- 3 Zarzamoras

PREPARACION:

Llena un vaso medidor con jugo de Naranja de las mezcladoras, vacíalo a la licuadora, después agrega los 4 slides de kiwi y las 3 zarzamoras al vaso de la licuadora.

Ciérrala y mézclalo a primera velocidad por 45 segundos. Filtra, las sobras con el colador en un JC Vaso, ciérralo y entrégaselo al cliente.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S

ANEXO P: EQUIPO



ANEXO Q: LAYOUT Y DECORACION

