



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

Administración de Empresas

CARRERA:

Administración de Empresas

TEMA:

Plan de negocios para el fortalecimiento administrativo y comercial del restaurante “D’Frutas” en la parroquia Calderón, Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2026.

AUTOR/ES

Melanny Carolina Cedeño Sambache

TUTOR

Ing. Omar Vinuesa M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

A mi institución y a todos los docentes que formaron parte de mi preparación académica, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, que contribuyeron tanto a mi formación profesional como personal.

A mi tutor de tesis, por su orientación, paciencia y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por creer en mí y por acompañarme durante cada etapa de este camino. Gracias por ser mi motivación para seguir adelante y alcanzar esta meta.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de alguna manera, aportaron a este proceso y estuvieron presentes durante estos años de esfuerzo, aprendizaje y crecimiento.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Dedicatoria

A mi papá, por ser ejemplo de esfuerzo, fortaleza y amor. Por todos aquellos esfuerzos silenciosos que quizá nunca vi, pero que hoy comprendo y valoro más que nunca. Este logro lleva mi nombre, pero también lleva una parte de ti, porque detrás de cada paso que di estuvo tu amor, tu apoyo y todo lo que hiciste para que pudiera llegar hasta aquí.

A mi hermano, por ser parte importante del camino que me llevó a elegir esta carrera. Gracias por enseñarme, con tu ejemplo, el valor del trabajo, la perseverancia y el esfuerzo por construir un sueño. Gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de trabajar en tu negocio, donde aprendí gran parte de lo que hoy sé y descubrí mi gusto por la administración. Gracias por ser parte de este camino y por ayudarme, sin saberlo, a descubrir lo que quería para mi futuro.

A mi mamá, aunque ya no estés físicamente a mi lado, has estado presente en cada paso de este camino. Me hubiera gustado tenerte aquí para verte orgullosa de mí y compartir contigo este momento que tantas veces imaginé a tu lado. Gracias por todo el amor que me diste, por las enseñanzas que dejaste en mí y por formar la persona que hoy soy. Te extraño y me haces falta cada día, pero llevo conmigo todo lo que me enseñaste y eso me da fuerzas para seguir adelante. Espero que, desde donde estés, puedas verme y sentirte orgullosa de la mujer en la que me he convertido. Este logro es también por ti, mamá. Te amo y te amaré siempre.

Índice General

Introducción.....	1
Definición y Justificación del Tema	1
Planteamiento del Problema	1
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Metodología de la Investigación.....	2
Marco Teórico (mínimo 8 definiciones) (4 párrafo)	3
CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización	5
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	5
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	5
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	5
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	5
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....	6
1.2.1. Descripción General	6
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....	6
1.2.3. Actores Involucrados.....	6
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	7
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes	7
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	7
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	7
1.3.2. Visión / Proyección Futura	7
1.3.3. Valores o Principios Rectores	7
1.3.4. Políticas Generales.....	8
1.3.5. Análisis PEST	9
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	9
1.3.7. Análisis FODA.....	10
Estrategias de Desarrollo.....	10
1.3.8. Objetivos Estratégicos.....	11
1.3.9. Alianzas o Articulaciones Clave.....	12
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno	13
2.1. Análisis de la demanda / necesidad	13
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	13
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto	13
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo	13
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes	13

2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	14
2.1.5.1.	Encuestas.....	14
2.1.5.2.	Entrevistas (cualitativo).....	15
2.1.5.3.	Focus Group (cualitativo).....	16
2.1.5.4.	Análisis e Interpretación de Resultados	17
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual	26
2.2.1.	Perfil del Actor Principal.....	27
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes.....	27
2.3.	Plan de Acción o Propuesta.....	27
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta	27
2.3.2.	Costos / Accesibilidad	27
2.3.3.	Comunicación y Difusión	28
2.3.4.	Distribución o Implementación	28
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	28
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	28
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	29
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	29
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos		30
3.1.	Procesos y Control de Calidad.....	30
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso.....	30
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	31
3.2.	Capacidad Operativa.....	31
3.2.1.	Capacidad de Ejecución o Producción	31
3.2.2.	Dimensionamiento del Proyecto	31
3.3.	Infraestructura y Recursos	32
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	32
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica	32
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores.....	32
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	32
3.4.2.	Criterios de Selección.....	33
3.5.	Normativa Aplicable	33
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	33
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	33
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	33
3.6.1.	Macro Localización.....	34
3.6.2.	Micro Localización	34

3.6.3.	Factores de Decisión	34
3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	34
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	34
3.7.2.	Plan de Mitigación	35
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación		36
4.1.	Estructura Económica del Proyecto.....	36
4.1.1.	Plan de Inversiones	36
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	37
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	37
4.1.4.	Presupuesto de Costos.....	37
4.1.5.	Presupuesto de Gastos.....	38
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	39
4.1.7.	Punto de Equilibrio	39
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado.....	40
4.1.9.	Balance Proyectado	41
4.2.	Evaluación del Proyecto.....	41
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación	41
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....		43
Matriz de Situaciones Adversas.....		43
Medidas de Mitigación y Alternativas		44
CONCLUSIONES		45
RECOMENDACIONES		46
ANEXOS.....		48

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Experiencia de calidad percibida frente a otros negocios del sector.....	18
Gráfico 2	Frecuencia de visita o pedido	19
Gráfico 3	Grupo principal de cliente.....	19
Gráfico 4	Producto de mayor consumo	20
Gráfico 5	Gasto promedio por visita	20
Gráfico 6	Percepción del tiempo de espera	21
Gráfico 7	Percepción de limpieza del local	21
Gráfico 8	Percepción de la amabilidad y atención del personal	22
Gráfico 9	Medio por el cual conoció D'Frutas.....	22
Gráfico 10	Probabilidad de recomendar D'Frutas	23
Gráfico 11	Flujo del proceso de atención al cliente en D'Frutas.....	30

Índice de Tablas

Tabla 1	Síntesis temática del focus group (n=8).....	23
Tabla 2	Síntesis de las entrevistas a negocios similares del sector (n=4).....	25
Tabla 3	Plan de inversiones del proyecto	36
Tabla 4	Presupuesto de ingresos (línea base)	37
Tabla 5	Presupuesto de costos (línea base).....	38
Tabla 6	Presupuesto de gastos operativos (línea base).....	38
Tabla 7	Estado de resultados proyectado, línea base, año 1	39
Tabla 8	Flujo de caja incremental del proyecto	40
Tabla 9	Balance proyectado del proyecto.....	41
Tabla 10	Indicadores de viabilidad del proyecto	42
Tabla 11	Matriz de situaciones adversas	43

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios para D'Frutas, restaurante-cafetería ubicado en la parroquia de Calderón, al norte de Quito, en operación desde 2016 y especializado en desayunos, platos a la carta y jugos naturales. El estudio responde a la necesidad de fortalecer la gestión del negocio ante un contexto de crecimiento poblacional acelerado en la zona y una competencia gastronómica cada vez más activa: pese a atender un promedio de 400 clientes diarios, D'Frutas opera bajo una estructura organizacional funcional pero informal, sin manuales de funciones ni sistemas estandarizados de control, lo que limita su capacidad de sostener la calidad del servicio conforme crece.

La investigación combinó fuentes primarias y secundarias. Se aplicó una encuesta a 47 clientes, un focus group con 8 participantes y entrevistas a 4 negocios similares del sector, además de una entrevista en profundidad al propietario, complementadas con análisis PEST, de las cinco fuerzas de Porter y FODA. A partir de este diagnóstico se estructuró una propuesta organizada en cuatro capítulos: diagnóstico y contextualización, planeación estratégica (objetivos, alianzas y plan de acción), aspectos técnicos y operativos, y estudio económico. Este último evalúa una inversión de \$5.000, financiada en su totalidad mediante crédito bancario, destinada a la integración de sistemas de gestión y a la formalización de un programa de fidelización de clientes.

Los resultados confirman que D'Frutas cuenta con una base de clientes sólida y fidelizada y con oportunidades claras de crecimiento a través del delivery, las redes sociales y la formalización de procesos internos. La evaluación financiera del proyecto arroja un Valor Actual Neto de \$13.596,89, una Tasa Interna de Retorno de aproximadamente 161,5% y un período de recuperación cercano a los 7 meses, lo que confirma que se trata de una inversión viable y de bajo riesgo, capaz de fortalecer el posicionamiento del negocio sin comprometer su estabilidad financiera.

Palabras clave: plan de negocios, restaurante, gestión organizacional, viabilidad financiera, D'Frutas, Calderón.

Abstract - Keywords

This paper develops a business plan for D'Frutas, a restaurant-cafeteria located in the Calderón parish, north of Quito, operating since 2016 and specializing in breakfasts, a la carte dishes, and natural juices. The study responds to the need to strengthen the business's management amid accelerated population growth in the area and increasingly active gastronomic competition: despite serving an average of 400 customers per day, D'Frutas operates under a functional but informal organizational structure, without job manuals or standardized control systems, which limits its ability to sustain service quality as it grows.

The research combined primary and secondary sources. A survey was applied to 47 customers, a focus group was conducted with 8 participants, and interviews were held with 4 similar businesses in the sector, in addition to an in-depth interview with the owner, complemented by PEST, Porter's five forces, and SWOT analyses. Based on this diagnosis, a proposal was structured across four chapters: diagnosis and contextualization, strategic planning (objectives, partnerships, and action plan), technical and operational aspects, and economic study. The latter evaluates a \$5,000 investment, financed entirely through a bank loan, intended for the integration of management systems and the formalization of a customer loyalty program.

The results confirm that D'Frutas has a solid, loyal customer base and clear growth opportunities through delivery, social media, and the formalization of internal processes. The project's financial evaluation yields a Net Present Value of \$13,596.89, an Internal Rate of Return of approximately 161.5%, and a payback period of close to 7 months, confirming that this is a viable, low-risk investment capable of strengthening the business's positioning without compromising its financial stability.

Keywords: business plan, restaurant, organizational management, financial viability, D'Frutas, Calderón.

Introducción

Definición y Justificación del Tema

El presente trabajo consiste en el diseño de un plan de negocios para D'Frutas, restaurante-cafetería ubicado en la parroquia de Calderón, al norte de Quito, en operación desde 2016. El tema se justifica por dos razones concretas. Primero, la parroquia atraviesa un crecimiento poblacional acelerado que amplía la demanda potencial del sector gastronómico, pero también intensifica la competencia entre negocios similares. Segundo, D'Frutas atiende actualmente un promedio de 400 clientes diarios bajo una estructura organizacional funcional pero informal, sin manuales de funciones ni sistemas estandarizados de control, lo que limita su capacidad de sostener la calidad del servicio y de tomar decisiones de inversión con respaldo técnico. Formalizar esa gestión, antes de que el crecimiento del negocio la vuelva inmanejable, es la oportunidad concreta que este trabajo busca atender.

Planteamiento del Problema

El problema central identificado es que D'Frutas ha crecido en volumen de clientes y en complejidad operativa sin que su estructura de gestión se haya formalizado al mismo ritmo. El propietario concentra funciones de administración, control de personal y toma de decisiones, sin manuales de funciones escritos, sin un programa formal de fidelización de clientes y sin evaluación estructurada de las inversiones que podrían fortalecer el negocio. Esta situación genera un riesgo doble: por un lado, la dependencia total del propietario limita la capacidad de escalar la operación; por otro, la falta de un diagnóstico financiero formal impide sustentar decisiones de inversión, como la integración de sistemas de gestión, con criterios técnicos claros.

De ello se desprenden las preguntas que guían la investigación: ¿cuál es la situación actual de D'Frutas en términos organizacionales, comerciales y competitivos?, ¿qué acciones estratégicas permitirían fortalecer su gestión y su posicionamiento?, ¿qué condiciones técnicas y operativas se requieren para

sostener ese fortalecimiento?, y ¿es financieramente viable la inversión necesaria para implementarlo?

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios integral para D'Frutas que fortalezca su gestión organizacional, técnica y financiera, sustentado en un diagnóstico real del negocio y de su entorno competitivo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de D'Frutas y de su entorno competitivo, a partir de fuentes primarias (encuesta a clientes, focus group, entrevistas a negocios similares y al propietario) y de herramientas de análisis estratégico (PEST, cinco fuerzas de Porter, FODA).

Formular una propuesta estratégica que incluya objetivos, alianzas y un plan de acción concreto, orientado a fortalecer la fidelización de clientes y la formalización de la gestión organizacional.

Definir los aspectos técnicos y operativos, procesos, infraestructura y normativa, necesarios para sostener el crecimiento del negocio y respaldar la propuesta estratégica.

Evaluar la viabilidad económica y financiera de la inversión propuesta, mediante indicadores estándar de evaluación de proyectos (VAN, TIR, período de recuperación).

Metodología de la Investigación

La investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo y un enfoque mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para construir un diagnóstico verificable del negocio y de su entorno.

En el componente cuantitativo se aplicó una encuesta estructurada a 47 clientes de D'Frutas, con preguntas de opción múltiple y verdadero/falso sobre hábitos de consumo, percepción del servicio y disposición hacia nuevos canales (delivery, fidelización). En el componente cualitativo se realizó un focus group con 8

participantes, entrevistas estructuradas a 4 negocios similares del sector gastronómico de la zona, y una entrevista en profundidad al propietario de D'Frutas, que aportó información directa sobre la estructura organizacional, los procesos operativos y la situación financiera del negocio.

La información recogida se complementó con fuentes secundarias (registro del RUC ante el Servicio de Rentas Internas, normativa municipal y sanitaria aplicable) y se procesó mediante herramientas de análisis estratégico estándar (PEST, cinco fuerzas de Porter, FODA) para sustentar cada uno de los cuatro capítulos del plan de negocios: diagnóstico, planeación estratégica, aspectos técnicos y operativos, y estudio económico.

Marco Teórico (mínimo 8 definiciones) (4 párrafo)

Un plan de negocios es un documento que describe de forma estructurada la situación actual de una organización, sus objetivos y la estrategia para alcanzarlos, integrando el diagnóstico, la propuesta de valor, los aspectos operativos y la viabilidad financiera del proyecto. El diagnóstico organizacional, por su parte, es el proceso mediante el cual se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de una organización, insumo indispensable para definir una estrategia realista. Chiavenato (2019) sostiene que la estructura organizacional debe formalizar por escrito aquello que en la práctica ya ocurre en la operación diaria del negocio, de modo que las funciones y responsabilidades no dependan exclusivamente del criterio de una sola persona.

El análisis PEST es una herramienta que examina los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos que condicionan el entorno de una organización, mientras que el modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa la intensidad competitiva de un sector a partir de la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos. Porter (2017) advierte que una posición competitiva favorable no es permanente si la organización no fortalece continuamente su capacidad interna de respuesta, principio que sustenta la necesidad de formalizar la gestión de D'Frutas antes de que la presión competitiva se intensifique.

La gestión del talento humano comprende el conjunto de políticas y prácticas necesarias para administrar los cargos, la capacitación, el desempeño y las relaciones laborales dentro de una organización, elemento central en un negocio como D'Frutas que opera con entre 11 y 14 personas. En el ámbito comercial, un mercado de conveniencia es aquel en el que la decisión de compra depende principalmente de la cercanía y la rapidez del servicio, y no de una búsqueda activa de marca; Kotler y Armstrong (2016) ubican en esta categoría a los negocios cuyo consumo ocurre dentro del trayecto cotidiano del cliente, como es el caso de D'Frutas respecto de la población que se moviliza entre el hospital, la universidad y sus lugares de trabajo cercanos.

Finalmente, la viabilidad financiera de un proyecto de inversión se determina mediante indicadores estándar: el Valor Actual Neto (VAN), que mide en términos monetarios actuales el beneficio que genera un proyecto por encima de su costo de capital; la Tasa Interna de Retorno (TIR), que expresa el rendimiento porcentual esperado de la inversión; y el período de recuperación, que indica el tiempo necesario para recuperar el capital invertido. En el caso ecuatoriano, el régimen RIMPE (Régimen Impositivo para Microempresas) es el marco tributario simplificado aplicable a negocios como D'Frutas, que grava un porcentaje reducido sobre los ingresos brutos en lugar de la utilidad neta, y determina directamente el cálculo del impuesto a la renta utilizado en la evaluación económica del capítulo IV.

CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

Calderón es una de las parroquias con mayor crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito en la última década, lo que ha impulsado la proliferación de negocios de alimentación de todo tamaño: desde puestos informales hasta restaurantes consolidados como D'Frutas. Este crecimiento acelerado del sector gastronómico local no ha venido acompañado, en la mayoría de los casos, de un desarrollo equivalente en las capacidades de gestión de quienes los administran. Sapag Chain et al. (2014) señalan que la viabilidad de un negocio no depende solo de que exista demanda, sino de la capacidad de la organización para sostener su operación en el tiempo, algo que resulta especialmente relevante para negocios como este, que crecieron por demanda antes que por planificación.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

D'Frutas opera dentro del sector de servicios de alimentación, un sector que en Ecuador está regulado principalmente por los permisos municipales de funcionamiento, el permiso sanitario del ARCSA y las normas de seguridad contra incendios del Cuerpo de Bomberos. El propietario confirma tener sus permisos de funcionamiento al día, lo que ubica al negocio en condición formal, aunque, como se detalla más adelante, la formalidad documental no se refleja todavía en la formalidad de sus procesos internos.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

El propietario identifica dos dificultades concretas de forma directa: llevar el conteo del personal y estandarizar procesos, por un lado, y lograr que el negocio funcione sin su presencia constante, por otro. Ambas apuntan al mismo lugar: D'Frutas tiene la demanda resuelta (cerca de 400 clientes diarios) pero no tiene todavía la estructura administrativa que le permita operar de forma autónoma. Esa brecha es, al mismo tiempo, el problema central de este trabajo y su oportunidad más clara de mejora.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

D'Frutas es un restaurante-cafetería que opera en Calderón desde 2016. Su oferta gira en torno a desayunos, jugos naturales, comida rápida y sándwiches, y atiende de lunes a viernes de 7:00 a 19:00 y los sábados de 7:00 a 16:30. El local tiene 200 m² distribuidos en dos plantas, con capacidad para 25 mesas de cuatro personas cada una, además de áreas de caja, mostrador, cocina, patio y despacho para pedidos por plataformas digitales.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

D'Frutas está registrado ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) como persona natural no obligada a llevar contabilidad, bajo el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), en la categoría de Emprendedor. Esta figura tributaria simplificada exime al negocio de las exigencias de contabilidad formal, y el RUC confirma expresamente que no está clasificado como agente de retención ni como contribuyente especial. La fecha de inicio de actividades que consta en el registro (10 de julio de 2025) corresponde al RUC vigente y no a la fecha real de apertura del local, que el propietario sitúa en 2016; la diferencia sugiere una actualización o reestructuración reciente del registro tributario, más que un negocio de reciente creación. Esta condición legal, simplificada y de bajo nivel de exigencia formal, es coherente con el diagnóstico planteado en los apartados anteriores: D'Frutas es, en términos tributarios y organizacionales, un negocio que cumple con lo mínimo exigido por la normativa, pero que todavía no ha desarrollado una estructura de gestión proporcional a su volumen real de operación.

1.2.3. Actores Involucrados

El negocio funciona con un equipo de entre 11 y 14 personas. En cocina: un lavaplatos, dos personas en plancha y armado de platos, una encargada de frituras, un chef y un ayudante de chef. En salón: tres meseros distribuidos entre planta baja y el segundo piso, con un ayudante de apoyo a ambos pisos. En el área de bebidas y empaque: una persona a cargo de los jugos y otra del empackado y

entrega de pedidos. A esto se suman un cajero y un administrador. La clientela incluye principalmente a personal del Hospital Docente de Calderón: médicos, estudiantes, adultos mayores, policías y empresas que contratan el servicio de forma recurrente.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

Actualmente la organización es funcional pero informal: existen roles claros por área (cocina, salón, caja, despacho) y un administrador que coordina el día a día, pero no hay un organigrama formal ni una definición escrita de responsabilidades, lo que, según lo describe el propio propietario, obliga a que las decisiones y el control terminen recayendo en él. Chiavenato (2019) sostiene que la estructura organizacional debe formalizar aquello que en la práctica ya ocurre en la operación diaria, precisamente el paso que a D'Frutas todavía le falta dar.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

El rol crítico identificado es el de administrador, actualmente ejercido de forma directa por el propietario. También son relevantes el cajero, responsable del control de ingresos diarios, y el chef, a cargo de calidad y estandarización de las preparaciones. Formalizar estos tres roles con funciones y límites de decisión definidos es, en la práctica, el núcleo de lo que este plan de negocios debe resolver.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Ser la elección preferida de nuestra clientela, ofreciendo una experiencia acogedora en un espacio limpio, con comida de calidad y un trato cercano que haga que cada cliente se sienta como en casa.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Consolidarnos como una de las cafeterías-restaurantes de referencia en Calderón, reconocidos por la calidad de nuestro servicio y nuestra comida, con la proyección de abrir nuevas sucursales y ampliar nuestra oferta de productos e instalaciones.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

Servicio, amabilidad, limpieza y cuidado en cada detalle del proceso: desde la preparación de los alimentos hasta el empaqueo final, son los valores que el propietario menciona de forma consistente al describir cómo opera el negocio día a día.

1.3.4. Políticas Generales

La higiene y el orden en D'Frutas no dependen de la improvisación: son un procedimiento con reglas fijas que todo el personal conoce. Cada empleado debe usar malla y guantes al preparar alimentos, y si los pierde tiene que solicitar unos nuevos en caja antes de volver a la cocina. El uniforme (dos camisetitas entregadas por el negocio) es de uso obligatorio todos los días; si alguien quiere una adicional, la paga de su bolsillo. El piso del salón se limpia después de cada momento de mayor afluencia de clientes, con un mínimo de cuatro barridas en la mañana y cuatro en la tarde, y cada área tiene un responsable fijo de cierre: los meseros de arriba dejan limpios espejos, baños y mesas; los de abajo, las mesas, y quien les asiste se encarga de sacar toda la basura del local. Los sábados se hace limpieza a profundidad en todas las áreas, incluidas cocina, empaque y jugos. El negocio no ha tenido observaciones del ARCSA, lo que confirma que este protocolo funciona en la práctica y no solo en el papel.

Los horarios de personal también están definidos, aunque con cierto margen según el flujo de clientes: la jornada general es de 7:00 a 17:00, y en las noches se mantiene un equipo mínimo de cuatro personas (un mesero, un encargado de jugos, un cajero y una persona en cocina, esta última desde las 9:00 hasta las 19:00). Quienes cubren el turno completo de 7:00 a 19:00 reciben un incremento salarial por esa extensión de horario.

El control financiero se apoya en un sistema propio, desarrollado con un proveedor privado, que registra transferencias, préstamos a clientes, compras enviadas a hacer y facturas pagadas en el día, y genera un reporte consolidado de ingresos y egresos que se contrasta con el reporte bancario. A esto se suma un segundo sistema, conectado por wifi y bluetooth a las tablets del personal, que centraliza la toma de pedidos y genera su propio reporte de ventas diarias, comparado también contra el sistema de caja. Frente a un cliente insatisfecho, el

protocolo es preguntar primero cuál es el problema y ajustar el pedido a lo que solicita; luego, en cocina, se evalúa si el reclamo tenía fundamento, aunque como resume el propietario, la prioridad práctica es que el cliente salga cómodo, más allá de quién tuviera la razón.

1.3.5. Análisis PEST

- ***Político-legal:*** permisos de funcionamiento, sanitarios y de bomberos vigentes, lo que da estabilidad operativa frente al marco regulatorio municipal.
- ***Económico:*** la ubicación cerca de un hospital garantiza un flujo de clientes relativamente estable, menos sensible a fluctuaciones estacionales que otros negocios gastronómicos.
- ***Social:*** el crecimiento poblacional de Calderón amplía la base potencial de clientes, aunque también atrae más competencia.
- ***Tecnológico:*** D'Frutas ya integra herramientas digitales: tablets y celulares para pedidos, sistema propio de registro de cuentas, presencia en plataformas como PedidosYa y Uber Eats, lo que le da una base tecnológica poco común para un negocio de su tamaño.

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- ***Rivalidad entre competidores:*** moderada; el restaurante contiguo es la competencia directa más cercana, aunque D'Frutas reporta ventaja en el segmento de almuerzos.
- ***Poder de negociación de los clientes:*** medio, dado el volumen de clientes cautivos vinculados al hospital.
- ***Poder de negociación de los proveedores:*** bajo control, ya que la mayoría de insumos frescos se compran sin depender de proveedores fijos, aunque esto también representa un riesgo de informalidad en las compras.
- ***Amenaza de nuevos competidores:*** alta, por el crecimiento acelerado del sector gastronómico en la zona.
- ***Amenaza de productos sustitutos:*** moderada, considerando la oferta de comida rápida y informal en los alrededores.

Porter (2017) advierte que una posición competitiva favorable no es permanente si la organización no fortalece continuamente su capacidad interna de respuesta, un punto que aplica directamente al caso de D'Frutas.

1.3.7. Análisis FODA

Fortalezas: casi diez años de trayectoria y posicionamiento en Calderón; demanda sostenida de alrededor de 400 clientes diarios; ubicación estratégica junto a un hospital, que le da un flujo de clientes cautivo; protocolos de higiene y limpieza rigurosos y ya interiorizados por el personal, sin observaciones del ARCSA; dos sistemas propios de control (caja y pedidos) que ya generan información diaria confiable; presencia en plataformas de delivery además de atención presencial.

Oportunidades: crecimiento poblacional acelerado de Calderón, que amplía la base de clientes potenciales; posibilidad real de apertura de nuevas sucursales, contemplada ya en la visión del propio negocio; oportunidad de formalizar contratos recurrentes con empresas de la zona, algo que hoy ya ocurre de forma esporádica; margen para ampliar la oferta de productos y mejorar instalaciones, como también plantea la visión.

Debilidades: ausencia de una estructura organizacional formal, lo que mantiene el control operativo concentrado en el propietario; políticas de higiene, caja y atención que funcionan bien pero no están documentadas por escrito, lo que las hace vulnerables si cambia el personal clave; compras de insumos frescos sin proveedores fijos, lo que dificulta negociar precios y proyectar costos con precisión; los dos sistemas de control (caja y pedidos) no están integrados entre sí, lo que obliga a comparar reportes de forma manual.

Amenazas: crecimiento acelerado de nuevos negocios gastronómicos en Calderón, que intensifica la competencia; el restaurante contiguo como competencia directa inmediata; dependencia de plataformas de terceros como PedidosYa y Uber Eats, que cobran comisión y pueden modificar sus condiciones sin que D'Frutas tenga control sobre ello.

Estrategias de Desarrollo

- **FO:** Aprovechar el flujo de clientes cautivo del hospital y el crecimiento poblacional de Calderón para explorar, a mediano plazo, la apertura de una segunda sucursal, capitalizando la trayectoria y el know-how operativo consolidado en casi diez años de funcionamiento.
- **FO:** Formalizar y comunicar activamente los protocolos de higiene ya interiorizados por el personal como argumento de venta, dado que buena parte de la clientela proviene del sector salud y valora especialmente este atributo.
- **FA:** Utilizar los sistemas propios de control de caja y pedidos como base para negociar mejores condiciones o reducir la dependencia de plataformas de delivery de terceros, mitigando el riesgo de cambios unilaterales en sus comisiones.
- **FA:** Reforzar la propuesta de valor en el segmento de almuerzos, donde el negocio ya reporta ventaja frente al restaurante contiguo, como barrera de entrada frente a nuevos competidores.
- **DO:** Documentar por escrito las políticas de higiene, caja y atención al cliente que hoy funcionan solo de manera informal, aprovechando el crecimiento del sector para profesionalizar la gestión sin perder agilidad.
- **DO:** Formalizar contratos recurrentes con empresas de la zona, capitalizando la relación ya existente con clientes institucionales.
- **DA:** Definir criterios de selección de proveedores de insumos frescos que permitan proyectar costos con mayor precisión, reduciendo la vulnerabilidad ante el crecimiento de la competencia.
- **DA:** Integrar los dos sistemas de control (caja y pedidos) en una sola plataforma, disminuyendo la dependencia del propietario para la conciliación diaria de la información.

1.3.8. Objetivos Estratégicos

- Diseñar y formalizar una estructura organizacional básica (organigrama y manual de funciones) para los roles de administrador, cajero y chef, en un plazo de seis meses.

- Documentar por escrito los protocolos de higiene, caja y atención al cliente actualmente aplicados de manera informal, como base para la estandarización de procesos.
- Reducir la dependencia operativa directa del propietario, delegando decisiones de control diario en roles claramente definidos.
- Evaluar la integración de los dos sistemas de control existentes (caja y pedidos) en una plataforma única que facilite el seguimiento financiero.
- Sentar las bases administrativas y comerciales necesarias para evaluar, en el mediano plazo, la apertura de una nueva sucursal, en línea con la visión declarada del negocio.

1.3.9. Alianzas o Articulaciones Clave

D'Frutas mantiene actualmente tres tipos de articulaciones relevantes para su operación. La primera, informal pero estratégica, es su cercanía con el Hospital Docente de Calderón, que le provee un flujo constante de clientes cautivos (personal médico, estudiantes y pacientes). La segunda son las empresas de la zona que contratan el servicio de alimentación de forma recurrente, una relación que hoy opera de manera esporádica y que representa una oportunidad de formalización mediante contratos o convenios. La tercera son las plataformas de delivery de terceros (PedidosYa y Uber Eats), que amplían el alcance del negocio más allá de la atención presencial, aunque introducen una dependencia externa sobre la que D'Frutas no tiene control directo. No se identifican, hasta el momento, alianzas formales con proveedores de insumos, lo que coincide con la debilidad señalada en el análisis FODA respecto a la falta de proveedores fijos.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

El cliente de D'Frutas no responde a un solo perfil, sino a varios que conviven en el mismo espacio por la cercanía del hospital: personal médico, estudiantes, adultos mayores, policías y trabajadores de empresas que contratan el servicio de forma recurrente. Esta mezcla es en realidad una ventaja poco común para un negocio de su tamaño, porque reduce la dependencia de un único segmento y explica en parte por qué la demanda se mantiene estable durante toda la semana.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

D'Frutas opera en un mercado de consumo masivo de proximidad, donde la decisión de compra está determinada más por la cercanía y la rapidez del servicio que por la búsqueda activa de una marca específica. Es, en términos de Kotler y Armstrong (2017), un mercado de conveniencia: el cliente no recorre distancias para llegar, sino que consume porque el negocio está en su trayecto diario entre el hospital, la universidad o su lugar de trabajo.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

Con la información disponible se pueden distinguir al menos tres grupos con comportamientos distintos: el segmento de desayuno y almuerzo rápido, compuesto por personal de salud y estudiantes con tiempos de descanso cortos; el segmento de pedidos institucionales, formado por empresas que contratan el servicio de forma recurrente; y un segmento de consumo ocasional, que incluye adultos mayores y policías con visitas menos frecuentes pero constantes en el tiempo.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

El ticket promedio de un cliente individual oscila entre \$3,50 y \$5, lo que confirma que el consumo típico es de desayuno o snack rápido más que de una comida completa y costosa. Los días de mayor movimiento son de lunes a viernes,

impulsados sobre todo por el consumo de almuerzos, donde el propietario asegura tener ventaja frente al restaurante contiguo, su competencia más directa. Este patrón: alta frecuencia, ticket bajo, consumo entre semana, es típico de un negocio que vive del volumen diario más que del gasto por visita, algo que conviene tener presente al diseñar cualquier estrategia comercial en el Capítulo III.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Para el levantamiento de información primaria se diseñaron tres instrumentos complementarios: una encuesta estructurada dirigida a clientes, una entrevista semiestructurada aplicada al propietario del negocio y una guía de focus group orientada a clientes frecuentes. La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas responde a la necesidad de contrastar percepciones de quienes consumen en D'Frutas con la visión de quien lo administra, evitando que el diagnóstico se apoye en una sola fuente (Hernández-Sampieri et al., 2014).

2.1.5.1. Encuestas

Se diseñó una encuesta estructurada de diez preguntas cerradas (una de verdadero o falso y nueve de opción múltiple con al menos cinco alternativas cada una), aplicable mediante código QR en las mesas del local o enlace digital compartido por WhatsApp, dirigida de forma anónima a clientes actuales de D'Frutas. El muestreo es no probabilístico por conveniencia, dado que el objetivo no es representar estadísticamente a la población de Calderón, sino recoger la percepción de quienes ya consumen habitualmente en el negocio (Hernández-Sampieri et al., 2014). Se estableció una meta de 100 respuestas; la recolección se cerró con 47 respuestas efectivas, muestra que, aunque no alcanza la meta inicial, resulta suficiente para el propósito exploratorio y no probabilístico del instrumento.

El instrumento contempla las siguientes preguntas:

1. Considero que D'Frutas ofrece una experiencia de calidad en comparación con otros negocios similares del sector. (Verdadero / Falso)

2. ¿Con qué frecuencia visita o pide en D'Frutas? (Diario / 2-3 veces por semana / Una vez por semana / Cada quince días / Una vez al mes / Ocasionalmente)
3. ¿A qué grupo pertenece principalmente como cliente? (Personal de salud / Estudiante / Empleado de empresa cercana / Adulto mayor / Comerciante del sector)
4. ¿Qué producto consume con más frecuencia en D'Frutas? (Desayuno / Jugos naturales / Sándwiches / Almuerzo / Bebidas calientes / Postres o snacks)
5. ¿Cuánto gasta en promedio por visita? (Menos de \$2,50 / \$2,50 a \$3,49 / \$3,50 a \$5,00 / \$5,01 a \$7,00 / Más de \$7,00)
6. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir su pedido? (Muy rápido / Rápido / Normal / Lento / Muy lento)
7. ¿Cómo calificaría la limpieza del local? (Excelente / Bueno / Regular / Malo / Muy mala)
8. ¿Cómo calificaría la amabilidad y atención del personal? (Excelente / Bueno / Regular / Malo / Muy mala)
9. ¿A través de qué medio conoció D'Frutas? (Recomendación de un conocido / Ubicación o cercanía / Redes sociales / Publicidad en el local / Plataformas de pedido / Otro)
10. ¿Qué tan probable es que recomiende D'Frutas a otra persona? (Muy probable / Probable / Indiferente / Poco probable / Nada probable)

Este instrumento se aplicó en campo entre clientes actuales de D'Frutas; los resultados (tablas y gráficos por pregunta) se presentan en el apartado 2.1.5.4.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Para el componente cualitativo se diseñaron dos guías de entrevista semiestructurada. La primera se aplicó al propietario de D'Frutas, organizada en seis bloques temáticos: características generales del negocio, visión del propietario sobre su futuro, comportamiento de clientes y ventas, competencia, procesos operativos y aspectos financieros, cerrando con una reflexión abierta sobre las principales dificultades de gestión. La segunda guía, de diez preguntas, se aplicó a propietarios o administradores de cuatro negocios similares del sector (cafeterías y restaurantes cercanos a D'Frutas), mediante un formulario digital compartido. En conjunto, ambos instrumentos suman cinco entrevistas cualitativas, cumpliendo el mínimo metodológico establecido para este tipo de estudio.

De este instrumento se obtuvo información determinante para el diagnóstico: el negocio opera desde 2016, atiende un promedio de 400 clientes diarios con un ticket individual de entre \$3,50 y \$5, cuenta con una plantilla de entre 11 y 14 personas organizadas por área, mantiene protocolos formales de higiene sin observaciones del ARCSA, y utiliza dos sistemas propios de control, uno de caja y otro de pedidos, que generan reportes diarios comparables entre sí. El propietario identificó como su principal dificultad "llevar el conteo del personal y estandarizar procesos", y como objetivo de mejora "el control del negocio para que funcione sin que el jefe esté presente", declaraciones que sustentan directamente el planteamiento del problema desarrollado en la Introducción.

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Se diseñó una guía de focus group dirigida a un grupo de 8 a 12 clientes frecuentes, con una duración estimada de 30 a 40 minutos, estructurada en quince preguntas orientadoras que exploran percepción de marca, motivaciones de elección frente a la competencia, experiencias de servicio, preferencias de producto, relación calidad-precio, atención del personal, tiempos de espera, experiencia con plataformas de delivery, ambiente del local y recomendaciones de mejora:

¿Qué es lo primero que viene a la mente al pensar en D'Frutas?

¿Qué motiva a elegir D'Frutas frente a otras opciones cercanas, incluido el restaurante contiguo?

¿En qué momentos el servicio no cumplió las expectativas y cómo se resolvió?

Si D'Frutas abriera una nueva sucursal, ¿qué elemento no debería cambiar?

¿Estarían dispuestos a pagar por un programa de fidelidad o promociones recurrentes?

Palabra o frase que resuma la experiencia general con el negocio.

¿Desde hace cuánto tiempo son clientes de D'Frutas y qué los hizo volver?

¿Qué productos del menú prefieren y por qué?

¿Cómo describirían la relación calidad-precio de los productos?

¿Cómo calificarían la atención del personal y qué la hace destacar o fallar?

¿Qué opinan sobre el tiempo de espera en horas de mayor afluencia?

¿Qué tan importante es para ustedes la presentación y el empaque de los pedidos?

¿Han utilizado plataformas como PedidosYa o Uber Eats para pedir en D'Frutas? ¿Cómo fue esa experiencia?

¿Qué opinan sobre la limpieza y el ambiente del local?

¿Qué le recomendarían al negocio para mejorar en los próximos meses?

La sesión de focus group se realizó con 8 clientes frecuentes, dentro del rango previsto de 8 a 12 participantes; los hallazgos se presentan en el apartado 2.1.5.4.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

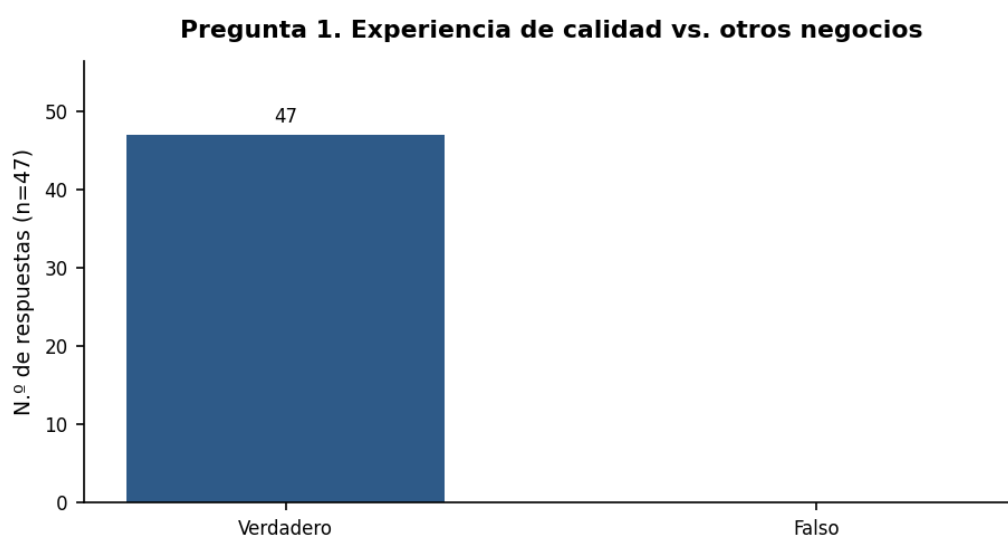
Al cierre de este corte, los tres instrumentos de campo están aplicados: la encuesta a clientes (47 respuestas), el focus group (8 participantes) y las cinco entrevistas cualitativas (propietario y cuatro negocios similares del sector).

Resultados de la encuesta

El 100% de los encuestados (n=47) coincide en que D'Frutas ofrece una experiencia de calidad frente a otros negocios similares del sector, resultado que confirma cuantitativamente la ventaja diferencial identificada en el análisis FODA del Capítulo I.

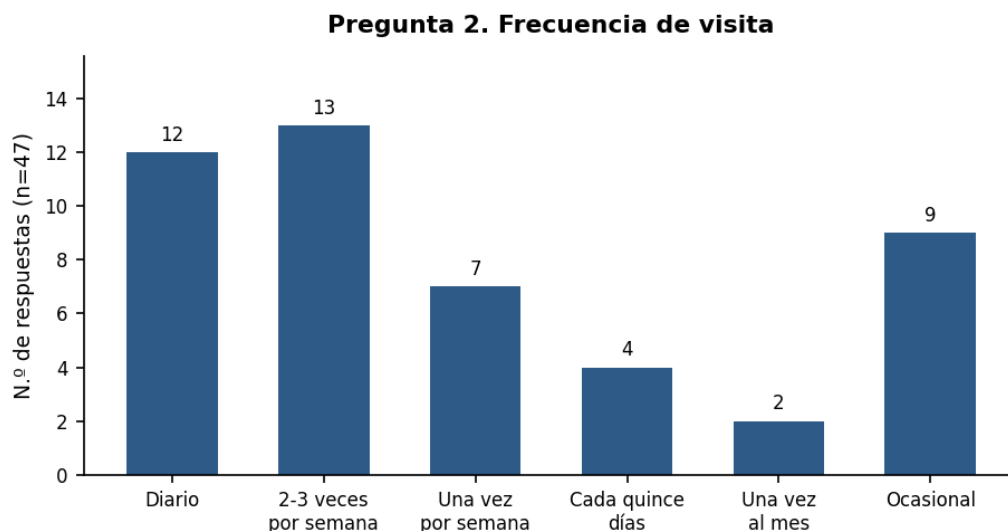
Gráfico 1

Experiencia de calidad percibida frente a otros negocios del sector



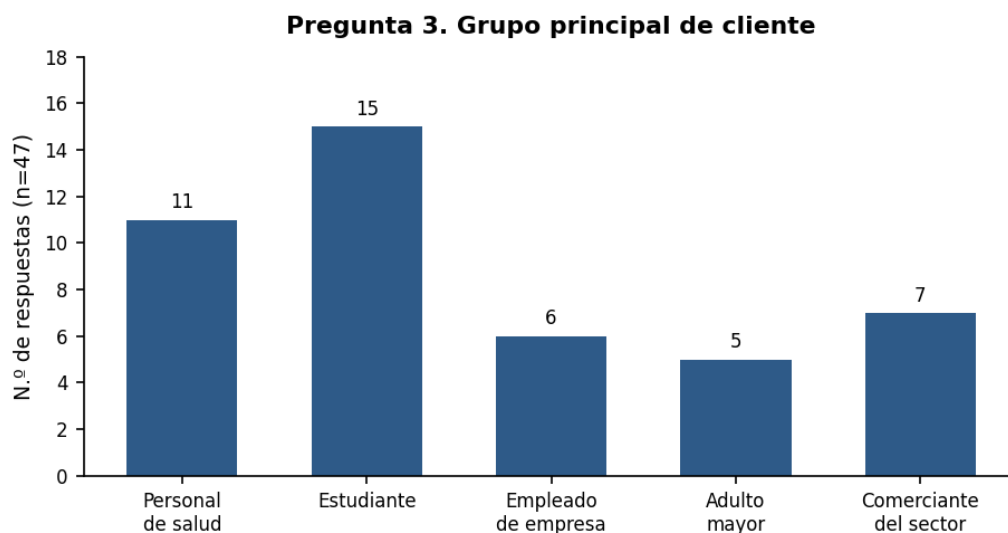
La frecuencia de visita confirma una base de clientes recurrente: el 68% acude al menos una vez por semana (diario, 2-3 veces por semana o una vez por semana), mientras que solo el 19% visita el negocio de forma ocasional.

Gráfico 2
Frecuencia de visita o pedido



El segmento estudiantil es el más representado (34%), seguido del personal de salud (25%) y el comercio del sector (16%), lo que confirma la mezcla de perfiles descrita en el apartado 2.1.1 sin que ningún segmento domine de forma abrumadora.

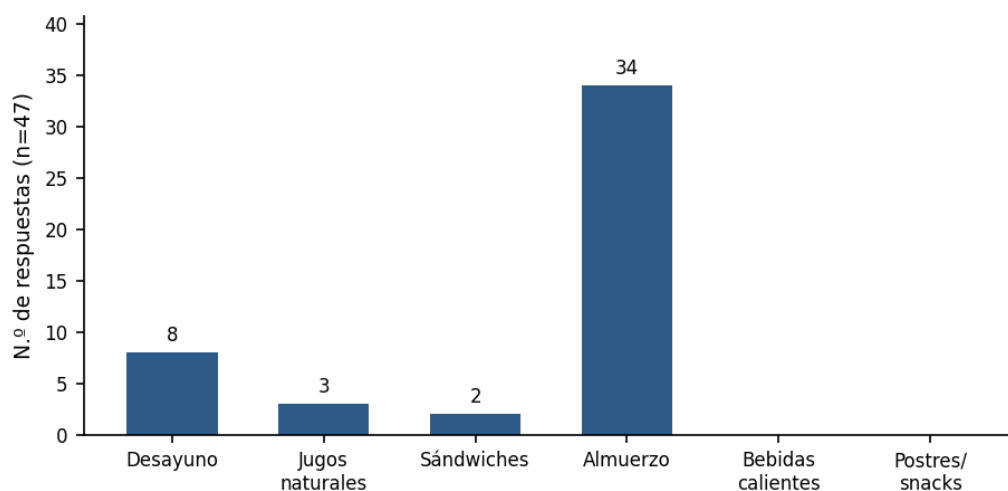
Gráfico 3
Grupo principal de cliente



El almuerzo concentra el 72% del consumo declarado, muy por encima del desayuno (17%), lo que valida cuantitativamente la ventaja competitiva de D'Frutas en ese segmento frente al restaurante contiguo, señalada en el apartado 2.1.4.

Gráfico 4
Producto de mayor consumo

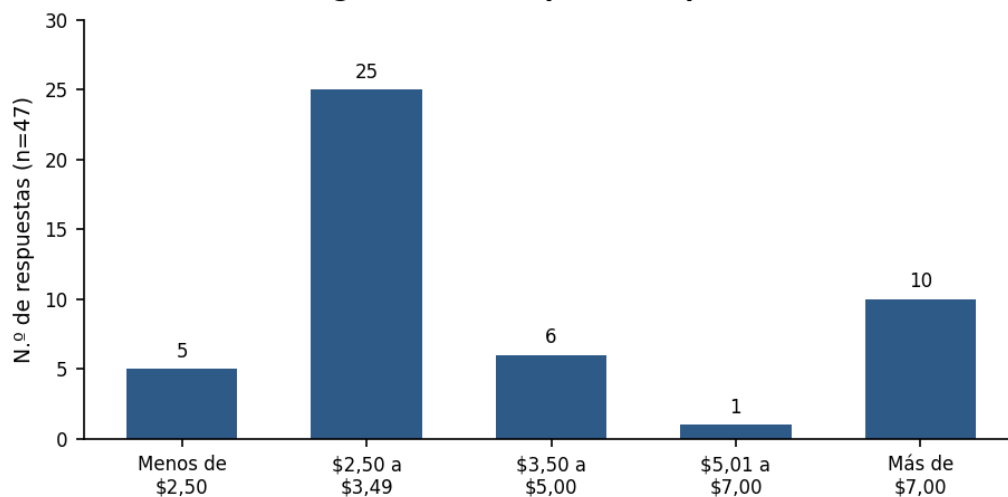
Pregunta 4. Producto de mayor consumo



El gasto se concentra en el rango de \$2,50 a \$3,49 (53%), con un segundo grupo relevante (21%) que supera los \$7,00, probablemente asociado a pedidos grupales o de almuerzo completo. El dato matiza la estimación de ticket individual de \$3,50 a \$5 declarada por el propietario en la entrevista, y sugiere que el gasto real es más polarizado de lo asumido inicialmente.

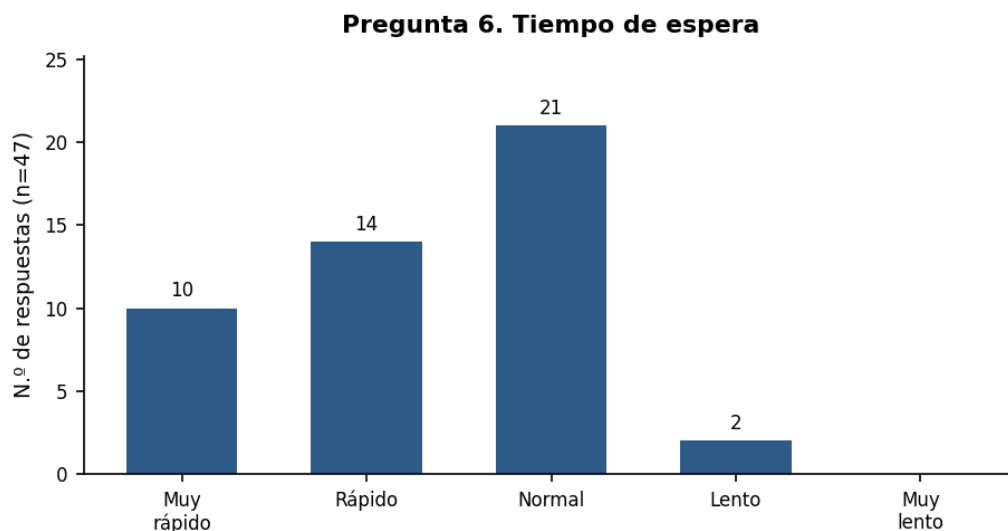
Gráfico 5
Gasto promedio por visita

Pregunta 5. Gasto promedio por visita



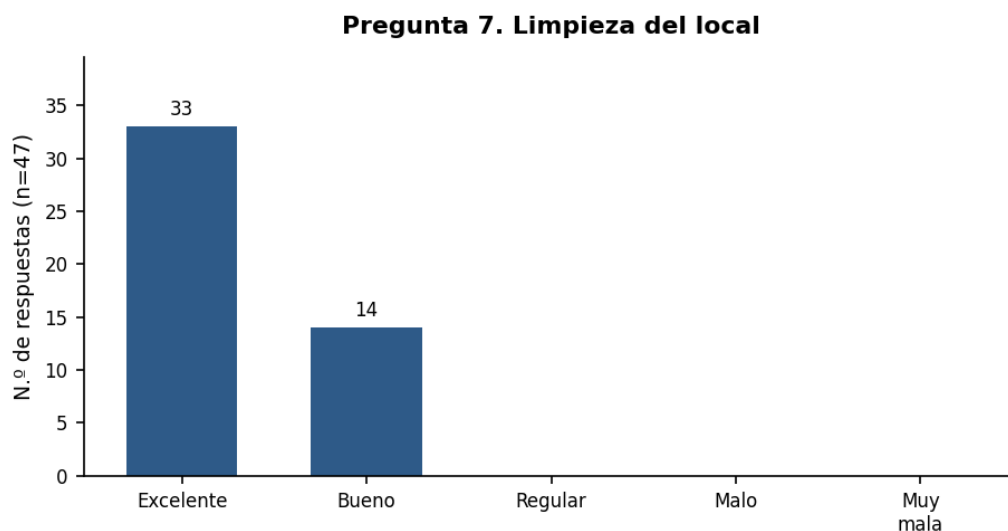
El 96% califica el tiempo de espera entre muy rápido, rápido o normal; solo el 4% lo considera lento y ningún encuestado lo calificó como muy lento.

Gráfico 6
Percepción del tiempo de espera



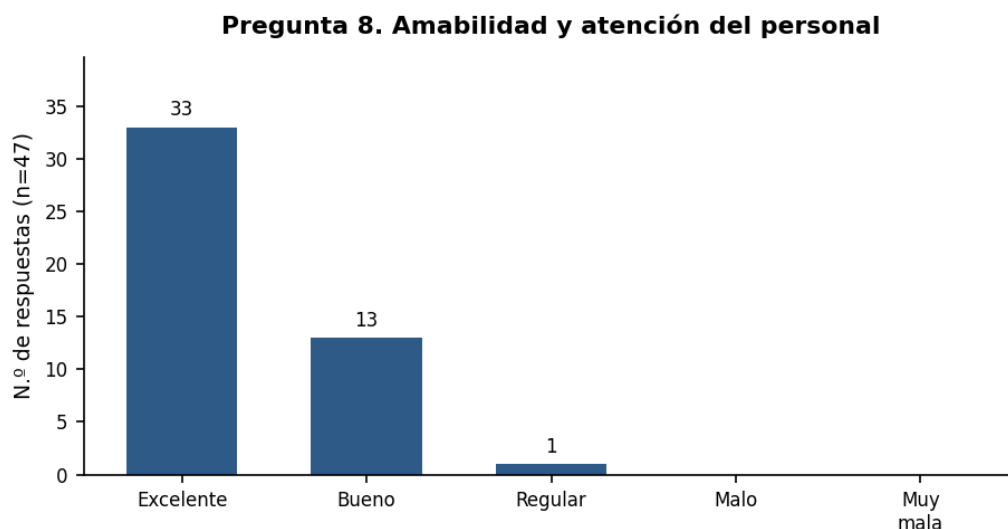
La limpieza recibe una calificación de excelente o buena por el 100% de los encuestados, sin ninguna valoración negativa, lo que corrobora cuantitativamente el protocolo de higiene descrito por el propietario y su ausencia de observaciones del ARCSA.

Gráfico 7
Percepción de limpieza del local



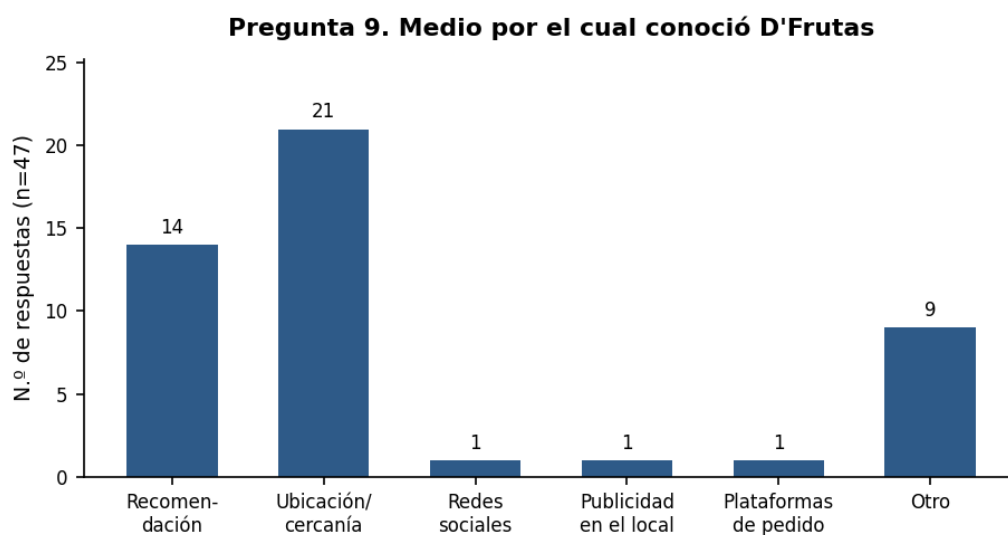
La atención del personal es calificada como excelente o buena por el 98% de los encuestados, con una sola mención de regular y ninguna calificación negativa.

Gráfico 8
Percepción de la amabilidad y atención del personal



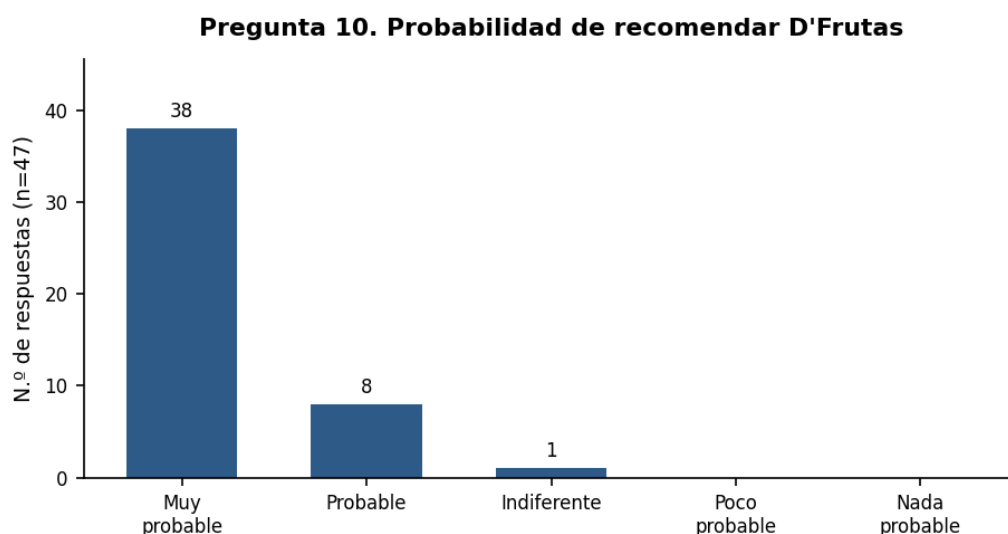
La ubicación o cercanía (45%) y la recomendación de un conocido (30%) son las dos vías principales por las que los clientes conocieron el negocio; canales activos como redes sociales o publicidad en el local suman apenas el 4%, lo que confirma la ausencia de una estrategia de comunicación externa señalada como oportunidad en el apartado 2.2.2.

Gráfico 9
Medio por el cual conoció D'Frutas



El 98% de los encuestados se declara probable o muy probable a recomendar D'Frutas, con un 81% en la categoría más alta, lo que constituye un indicador cuantitativo sólido de lealtad y satisfacción.

Gráfico 10
Probabilidad de recomendar D'Frutas



En conjunto, los resultados de la encuesta confirman de manera cuantitativa el diagnóstico cualitativo desarrollado en el Capítulo I: D'Frutas cuenta con una base de clientes recurrente y satisfecha, particularmente respecto a higiene, atención y calidad percibida, pero su crecimiento depende hoy casi exclusivamente de la cercanía física y el boca a boca, sin un canal de comunicación activo que sostenga ese posicionamiento a futuro.

Resultados del focus group

Dado el carácter cualitativo del instrumento, las quince preguntas del focus group no se analizan de forma individual, sino agrupadas en diez temas recurrentes, sintetizados en la Tabla 1 junto con una cita ilustrativa por tema.

Tabla 1
Síntesis temática del focus group (n=8)

Tema	Hallazgo	Cita ilustrativa
Percepción de marca	Asociación espontánea con frutas, jugos naturales y comida saludable; recurrencia de la palabra "calidad".	"Un lugar lleno de frutas."
Motivación frente a la competencia	La sazón, la atención y el precio se mencionan como los factores que inclinan la decisión frente al restaurante contiguo.	"Que su sazón y atención rápida le gana a los demás."

Incidentes de servicio	La mayoría no reporta fallas; el único incidente mencionado (un producto en mal estado) se resolvió de inmediato.	"Me prepararon de nuevo y lo resolvieron bien."
Elementos a preservar ante una expansión	La sazón y la variedad del menú se identifican como atributos no negociables si el negocio abriera una nueva sucursal.	"La sazón de la comida y sus precios."
Disposición a un programa de fidelidad	La mayoría se muestra dispuesta, aunque condicionada al precio del programa.	"Si no es muy caro, tal vez."
Antigüedad y motivo de retorno	Clientes de larga data (entre 1 y varios años), que señalan la calidad del producto como razón de permanencia.	"Desde hace 3 años y volví hace aproximadamente 3 meses."
Productos preferidos y relación calidad-precio	Se valora la variedad (tigrillo, encebollado, ensaladas de fruta); una sola mención señala el precio como alto en ciertos productos.	"El precio es alto por ciertos productos."
Atención del personal y tiempos de espera	Calificada como rápida y amable en general, con una mención puntual de mejora en la velocidad de entrega.	"Muy buena, falta más rapidez en la comida."
Presentación, empaque y plataformas de delivery	El empaque se valora como importante o muy importante; ningún participante reporta uso de plataformas de delivery.	"Bastante, que sean seguros y no se derramen."
Limpieza, ambiente y recomendaciones de mejora	El ambiente se percibe como limpio, con una observación puntual sobre la ubicación de un baño; las recomendaciones abiertas incluyen ventilación, precios y decoración.	"Que continúe con esa buena experiencia que le dan al cliente."

Los hallazgos del focus group son consistentes con los resultados de la encuesta: sazón, atención y limpieza aparecen de forma espontánea como los atributos que sostienen la preferencia por D'Frutas, mientras que el precio de ciertos productos y la velocidad de entrega en horas pico son las únicas fricciones mencionadas.

Resultados de las entrevistas a negocios similares

Se entrevistó a los propietarios o administradores de cuatro negocios similares del sector: Sabores de Calderón, El Veci de Calderón, Café La Esquina y Dulce Momento Café, con entre 3 y 7 años de operación en la zona. La Tabla 2 sintetiza sus respuestas por pregunta, junto con una cita ilustrativa.

Tabla 2
Síntesis de las entrevistas a negocios similares del sector (n=4)

Pregunta	Síntesis de respuestas (n=4)	Cita ilustrativa
1. Antigüedad en el sector	Entre 3 y 7 años de operación (dato no disponible para uno de los cuatro negocios).	"7 años."
2. Propuesta de valor	Coinciden en frescura del producto y precio o atención como diferenciador; ninguno menciona un atributo tecnológico o de innovación.	"Comida fresca, nunca se recalienta."
3. Cliente más frecuente	Perfil heterogéneo: familias, trabajadores de la zona, estudiantes y jóvenes o parejas, sin un patrón dominante único.	"Familias y empleados de negocios cercanos."
4. Estrategias de atención	El trato personalizado y la rapidez de respuesta son el eje común, coincidiendo con lo reportado por D'Frutas en su propia entrevista.	"Trato cordial, muy atentos a lo que requiere el cliente."
5. Canales de difusión	Predominan las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) y WhatsApp junto con la recomendación; ninguno reporta plataformas de delivery como canal de difusión.	"Instagram, TikTok, WhatsApp y recomendaciones."
6. Manejo de momentos de mayor afluencia	La respuesta común es reforzar personal y preparar producto con anticipación; en un caso, el propio propietario atiende en los picos de demanda.	"Refuerzan personal y preparan productos con anticipación."

7. Desafíos operativos	El alza de precios de insumos y la competencia son los desafíos más mencionados, seguidos de la necesidad de mantener presencia constante en redes.	"Incremento del precio de los insumos y competencia."
8. Programas de fidelización	Tres de los cuatro negocios cuentan con algún mecanismo de fidelización (descuentos, tarjeta de cliente frecuente, promociones por cumpleaños), con resultados percibidos como positivos; solo uno no ha implementado ninguno.	"Tarjeta de cliente frecuente; ha ayudado a aumentar las visitas repetidas."
9. Control de calidad de insumos	El control se basa en la revisión de fechas de vencimiento y la selección de proveedores conocidos, sin mención de sistemas formales de control de inventario.	"Revisan fechas de vencimiento, almacenamiento y proveedores."
10. Consejo de gestión	Las recomendaciones convergen en el control financiero (costos, ingresos, gastos e inventarios) y, en menor medida, en buscar asesoría externa o invertir en redes sociales.	"Llevar un buen control de ingresos, gastos, inventarios y clientes."

Los negocios similares confirman que la frescura del producto y el trato personalizado son estándares compartidos en el sector, lo que sitúa a D'Frutas en un terreno competitivo parejo en esos dos atributos. Sin embargo, aparecen dos diferencias relevantes para el diagnóstico: tres de los cuatro negocios cuentan con algún mecanismo formal de fidelización de clientes y con presencia activa en redes sociales, mientras que D'Frutas, según su propia entrevista y los resultados de la encuesta (apartado 2.1.5.4, Gráfico 9), no reporta ningún programa de fidelización ni una estrategia de comunicación digital. Esta comparación refuerza, con evidencia del propio sector, la oportunidad de mejora ya identificada en el análisis FODA del Capítulo I y en el plan de acción del apartado 2.3.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

2.2.1. Perfil del Actor Principal

D'Frutas se posiciona como una alternativa de comida rápida saludable y de calidad, apoyada en desayunos, jugos naturales y sándwiches, frente a una oferta de la zona que combina restaurantes formales, comida informal callejera y, como competencia directa más cercana, el local contiguo.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

La clientela combina un rango etario amplio (desde estudiantes universitarios hasta adultos mayores) con una motivación de consumo común: rapidez, higiene percibida y buena relación calidad-precio. El hecho de que buena parte de esa clientela trabaje en el sector salud eleva las expectativas sobre higiene y presentación, exigencia que D'Frutas ya cubre con sus protocolos internos, pero que hasta ahora no ha convertido en un argumento de comunicación explícito hacia el cliente.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La intervención propuesta en este plan de negocios no consiste en modificar la oferta gastronómica de D'Frutas, que ya cuenta con aceptación consolidada en el mercado, sino en el diseño e implementación de una estructura administrativa y comercial que permita sostener y escalar esa oferta sin depender de la presencia constante del propietario. Concretamente, se propone: (a) un manual de funciones y procesos para los roles de administrador, cajero y chef; (b) la documentación formal de los protocolos de higiene, caja y atención al cliente actualmente aplicados de manera empírica; y (c) una propuesta de integración de los sistemas de control de caja y pedidos en una sola plataforma de seguimiento. Estos tres componentes responden directamente a las dos dificultades identificadas por el propietario en el diagnóstico: la falta de estandarización de procesos y la dependencia operativa de su presencia.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

Los costos asociados a esta propuesta son principalmente de tiempo de gestión y, en menor medida, de inversión tecnológica, antes que de infraestructura o inventario. La elaboración de manuales de funciones y la documentación de protocolos no requiere inversión monetaria significativa, mientras que la eventual integración de los sistemas de caja y pedidos sí implica un costo por definir con el proveedor tecnológico actual del negocio. El detalle de inversión y presupuesto de esta propuesta se desarrolla en el Capítulo IV, una vez definidos los alcances técnicos exactos de la integración de sistemas.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La comunicación de esta propuesta es principalmente interna: al tratarse de una intervención administrativa, su público principal es el propio personal de D'Frutas, que deberá conocer y adoptar los nuevos manuales y protocolos formalizados. De forma complementaria, se identifica una oportunidad de comunicación externa: convertir los protocolos de higiene ya documentados en un argumento explícito de marca hacia los clientes, particularmente relevante dado que buena parte de la clientela proviene del sector salud y valora este atributo, tal como se señaló en el apartado 2.2.2.

2.3.4. Distribución o Implementación

La implementación se plantea de forma escalonada: en una primera etapa se formalizarían por escrito los procesos ya existentes (higiene, caja, atención al cliente), lo que no requiere cambios operativos inmediatos; en una segunda etapa se definirían y comunicarían los manuales de funciones por rol; y en una tercera etapa, de mediano plazo, se evaluaría la integración tecnológica de los sistemas de control. Este orden prioriza primero la formalización de lo que el negocio ya hace bien, antes de introducir cambios tecnológicos o estructurales de mayor complejidad.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La propuesta de valor de D'Frutas combina tres elementos difíciles de replicar en el corto plazo por nuevos competidores: una ubicación estratégica junto a un polo

de alta afluencia (el Hospital Docente de Calderón), protocolos de higiene rigurosos ya interiorizados por el personal y validados por la ausencia de observaciones del ARCSA, y casi diez años de posicionamiento en la zona. Ninguno de estos tres atributos depende de la oferta gastronómica en sí, sino de la manera en que el negocio ha operado en el tiempo, lo que refuerza la tesis central de este trabajo: la oportunidad de mejora de D'Frutas está en la gestión, no en el producto.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

Los factores del entorno que más inciden sobre D'Frutas son, en primer lugar, el crecimiento poblacional acelerado de Calderón, que amplía simultáneamente la demanda potencial y el número de negocios gastronómicos que compiten por ella; en segundo lugar, la dependencia de plataformas de delivery de terceros, cuyas condiciones comerciales el negocio no controla; y en tercer lugar, el marco regulatorio municipal y sanitario (permisos de funcionamiento, ARCSA, Cuerpo de Bomberos), frente al cual D'Frutas se encuentra en condición formal y sin observaciones. A diferencia de negocios menos consolidados del sector, D'Frutas no enfrenta actualmente riesgos regulatorios ni de infraestructura; su vulnerabilidad frente al entorno es, principalmente, comercial y competitiva.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

La principal barrera identificada no es externa sino interna: la ausencia de una estructura administrativa formal limita la capacidad de D'Frutas para responder a las oportunidades de crecimiento del entorno (apertura de sucursales, contratos institucionales) sin comprometer la calidad y consistencia que hoy sostienen su posicionamiento. En el plano externo, las principales restricciones son la proximidad del restaurante contiguo como competencia directa y la dependencia de plataformas de delivery que pueden modificar unilateralmente sus condiciones comerciales. No se identifican, en cambio, barreras regulatorias o de infraestructura relevantes, dado que el negocio cuenta con sus permisos vigentes y opera en un local con capacidad suficiente para su demanda actual.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

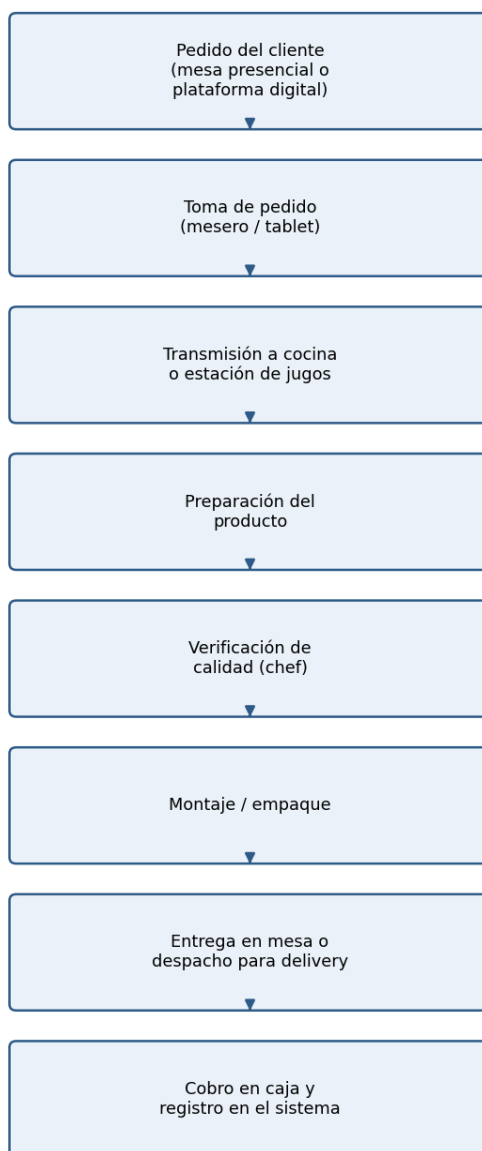
3.1. Procesos y Control de Calidad

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

A partir de la información recogida en la entrevista al propietario, el proceso de atención al cliente en D'Frutas sigue una secuencia estándar, independientemente de si el pedido se realiza de forma presencial o a través de plataformas digitales (PedidosYa, Uber Eats). La Figura 1 esquematiza este flujo.

Gráfico 11

Flujo del proceso de atención al cliente en D'Frutas



El punto de control de calidad recae en el chef, quien verifica cada preparación antes de que pase a montaje o empaque, lo que constituye el único filtro formal de calidad dentro del proceso; no existe, hasta el momento, un registro escrito de esta verificación.

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

El seguimiento operativo se apoya en dos sistemas independientes: uno de caja, que registra transferencias, préstamos a clientes, compras e informes de ingresos y egresos contrastados contra el reporte bancario, y otro de pedidos, conectado por wifi y bluetooth a las tablets del personal, que genera su propio reporte de ventas diarias. Ambos reportes se comparan de forma manual, sin una plataforma que los integre, lo que coincide con la debilidad señalada en el análisis FODA del Capítulo I y con la propuesta de integración planteada en el apartado 2.3.1.

El control de calidad se sostiene principalmente en el protocolo de higiene descrito en el apartado 1.3.4 (uso obligatorio de malla y guantes, limpieza programada con responsables fijos por área, limpieza profunda los sábados), validado externamente por la ausencia de observaciones del ARCSA. Frente a un cliente insatisfecho, el protocolo es preguntar primero cuál es el problema y ajustar el pedido, evaluando después en cocina si el reclamo tenía fundamento.

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

El local cuenta con 25 mesas de cuatro personas, lo que equivale a una capacidad simultánea de 100 comensales en sala, atendidos por un equipo de entre 11 y 14 personas distribuidas por área (cocina, salón, bebidas y empaque, caja y administración). Considerando que el negocio atiende un promedio de 400 clientes diarios, la capacidad instalada de mesas se renueva aproximadamente 4 veces a lo largo de la jornada, un nivel de rotación que exige a la operación mantenerse cerca de su límite práctico durante buena parte del día, en especial en el horario de almuerzo.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

La intervención propuesta en este trabajo no requiere ampliar la capacidad física instalada, sino formalizar la gestión de la capacidad ya existente. Su alcance, descrito en el apartado 2.3.1, se limita a tres componentes de bajo requerimiento de recursos: manuales de funciones, documentación de protocolos y una eventual integración tecnológica de los sistemas de control, por lo que el dimensionamiento del proyecto es modesto en comparación con el volumen de operación diaria del negocio.

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

El local ocupa 200 m² distribuidos en dos plantas, con áreas de caja, mostrador, cocina, patio y un espacio de despacho para pedidos de plataformas digitales. El personal de toma de pedidos utiliza tablets conectadas por wifi y bluetooth al sistema de ventas, y la administración cuenta con un sistema propio de control de caja desarrollado con un proveedor privado. No se dispone, a la fecha, de un inventario detallado del equipamiento de cocina (planchas, freidoras, refrigeración), dato que sería útil solicitar al propietario si se requiere un dimensionamiento técnico más preciso en una siguiente etapa.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

Las 25 mesas se distribuyen entre la planta baja y el segundo piso, cada uno atendido por meseros asignados y un ayudante de apoyo compartido entre ambos niveles. El área de producción (cocina, estación de jugos y empaque) se concentra en la planta baja, con salida directa hacia el mostrador de caja y el punto de despacho para pedidos de delivery, lo que evita cruces innecesarios entre el flujo de clientes en sala y el flujo de pedidos para plataformas digitales.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Los insumos principales son productos frescos (frutas, vegetales, proteínas) para la preparación diaria de desayunos, jugos naturales, sándwiches y almuerzos, además de material de empaque para los pedidos despachados por plataformas

digitales. La compra de estos insumos es diaria o de alta frecuencia, un patrón que coincide con el reportado por los negocios similares entrevistados en el apartado 2.1.5.4.

3.4.2. Criterios de Selección

D'Frutas no cuenta actualmente con proveedores fijos ni con criterios de selección documentados, lo que fue identificado como debilidad en el análisis FODA del Capítulo I. Los negocios similares del sector reportan criterios básicos aplicables como referencia: revisión de fechas de vencimiento, condiciones de almacenamiento y relación con proveedores conocidos. Formalizar al menos uno de estos criterios de forma explícita permitiría a D'Frutas proyectar costos con mayor precisión, tal como se señaló en el apartado 1.3.5 (análisis PEST).

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

D'Frutas opera bajo el marco regulatorio aplicable a negocios de alimentos y bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito: permiso municipal de funcionamiento, permiso sanitario del ARCSA (vigente y sin observaciones) y el permiso del Cuerpo de Bomberos. En el plano tributario, según se detalló en el apartado 1.2.2, el negocio está registrado ante el SRI como persona natural no obligada a llevar contabilidad, bajo el Régimen RIMPE en la categoría de Emprendedor.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

El cumplimiento sanitario se sostiene en los protocolos de higiene descritos en el apartado 1.3.4, validados por la ausencia de observaciones del ARCSA. En materia de seguridad industrial, el negocio cuenta con el permiso vigente del Cuerpo de Bomberos, pero la información recogida hasta el momento no detalla un plan formal de seguridad (señalización de emergencia, mantenimiento de extintores, rutas de evacuación), por lo que se identifica como un punto pendiente de verificar directamente con el propietario.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Macro Localización

D'Frutas se ubica en la parroquia Calderón, dentro del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), una de las zonas con mayor crecimiento poblacional del distrito en la última década, según se describió en el apartado 1.1.1.

3.6.2. Micro Localización

Dentro de Calderón, el local opera junto al Hospital Docente de Calderón, en una zona de alta afluencia de personal médico, estudiantes, pacientes y trabajadores de empresas cercanas, con el restaurante contiguo como competencia directa inmediata.

3.6.3. Factores de Decisión

Al tratarse de un negocio en funcionamiento desde 2016, la ubicación actual no es una decisión a evaluar sino una condición ya validada por casi diez años de operación. Los resultados de la encuesta a clientes confirman esa validación: la ubicación o cercanía es, con el 45%, el motivo más mencionado por el cual los clientes conocieron D'Frutas (apartado 2.1.5.4, Gráfico 9), por encima de la recomendación y de cualquier canal digital, lo que confirma la proximidad al polo de alta afluencia como el principal factor de localización a preservar.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

En el plano social, D'Frutas genera empleo directo para entre 11 y 14 personas del sector y ofrece una alternativa de alimentación accesible junto a un hospital, relevante para personal de salud, pacientes y adultos mayores. En el plano económico, el negocio dinamiza el comercio local, sostiene relaciones de compra con proveedores informales de insumos frescos y contribuye tributariamente bajo el régimen RIMPE descrito en el apartado 1.2.2. En el plano ambiental, la operación genera residuos orgánicos propios de la preparación de frutas y jugos, además de empaques asociados a los pedidos por plataformas digitales; la información recogida hasta el momento no detalla un protocolo específico de

manejo de estos residuos, por lo que se identifica como un vacío a abordar en el plan de mitigación.

3.7.2. Plan de Mitigación

A partir de los impactos identificados, se proponen cuatro medidas de mitigación de bajo costo y alta factibilidad: (a) establecer un protocolo básico de separación de residuos orgánicos y reciclables, dado el volumen de cáscaras de fruta y empaques que genera la operación diaria; (b) formalizar al menos un proveedor fijo de insumos frescos, en línea con el criterio de selección propuesto en el apartado 3.4.2; (c) documentar por escrito los protocolos de higiene ya existentes, como medida de mitigación de riesgo sanitario y como insumo para el manual de funciones propuesto en el apartado 2.3.1; y (d) verificar y, de ser necesario, formalizar un plan básico de seguridad industrial (señalización, mantenimiento de extintores) que respalde el permiso vigente del Cuerpo de Bomberos.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

Este capítulo distingue dos niveles de análisis. Primero, una línea base de la situación financiera actual de D'Frutas, estimada a partir de datos reales recogidos en los Capítulos I y II (ticket promedio ponderado de la encuesta, 400 clientes diarios reportados por el propietario, planilla de 13 puestos descritos en la entrevista), útil como referencia del tamaño del negocio. Segundo, la evaluación específica de la inversión propuesta en el apartado 2.3 (\$5.000, financiados con crédito bancario), que se analiza en términos incrementales: el beneficio adicional que genera el proyecto frente a no ejecutarlo, y no la utilidad total del negocio, que ya existía antes de la propuesta. Los datos financieros exactos del negocio (estados financieros históricos, inventario de activos) no están disponibles a la fecha; donde no se cuenta con esa información, se declara explícitamente el supuesto utilizado.

4.1.1. Plan de Inversiones

La inversión requerida para implementar la propuesta del apartado 2.3 asciende a \$5.000 y se concentra casi en su totalidad en la integración tecnológica de los sistemas de caja y pedidos, dado que la elaboración de los manuales de funciones y la documentación de protocolos será realizada directamente por el propietario, sin desembolso adicional (costo de oportunidad de su tiempo, no cuantificado en este presupuesto).

Tabla 3
Plan de inversiones del proyecto

Rubro	Monto (USD)
Integración de sistemas de caja y pedidos (proveedor tecnológico)	3.500,00
Equipos complementarios (tablets adicionales, impresora)	800,00
Capacitación del personal e imprevistos	700,00
Manuales de funciones y documentación de protocolos (elaborados por el propietario)	0,00

Total	5.000,00
-------	----------

La distribución de montos entre integración de sistemas, equipos y capacitación es un supuesto del autor, pendiente de confirmar con la cotización final del proveedor; el monto total sí corresponde al valor real del crédito gestionado por el propietario.

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

El 100% de la inversión se financia mediante un crédito bancario de \$5.000. Para efectos de este análisis se asume un plazo de 18 meses a una tasa de interés anual del 16%, referencial para créditos comerciales o de microempresa en Ecuador, pagadero en cuotas mensuales fijas de \$314,28. El propietario no realiza aporte de capital propio adicional, por lo que el proyecto queda financiado en su totalidad con deuda.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos parte del ticket promedio ponderado real, calculado a partir de la distribución de gasto reportada en la encuesta a clientes (apartado 2.1.5.4, Gráfico 5): \$4,29. Multiplicado por los 400 clientes diarios reportados por el propietario y 26 días de operación al mes, se estima un ingreso mensual de \$44.587,23 y un ingreso anual de \$535.046,81. Esta cifra concilia, además, la diferencia observada previamente entre el ticket estimado por el propietario (\$3,50-\$5) y el dato de la encuesta, al situarse dentro de ese mismo rango.

Tabla 4
Presupuesto de ingresos (línea base)

Concepto	Valor
Ticket promedio ponderado (encuesta)	\$4,29
Clientes atendidos por día	400
Días de operación por mes	26
Ingreso mensual estimado	\$44.587,23
Ingreso anual estimado	\$535.046,81

4.1.4. Presupuesto de Costos

El costo de ventas (insumos) se estima en 32% de los ingresos, un porcentaje típico para negocios de comida rápida y cafeterías en Ecuador, dado que no se cuenta con el costeo real de recetas del negocio. Sobre esa base, el costo de ventas mensual estimado es de \$14.267,91 y el anual de \$171.214,98.

Tabla 5
Presupuesto de costos (línea base)

Concepto	Mensual	Anual
Costo de ventas (32% de ingresos)	\$14.267,91	\$171.214,98

4.1.5. Presupuesto de Gastos

La planilla se estimó a partir de los 13 puestos descritos en la entrevista al propietario (excluyendo al administrador, rol ejercido por él mismo), asignando sueldos entre el Salario Básico Unificado 2026 (\$482) y \$650 según responsabilidad del cargo, más una carga social del 30% (aporte patronal IESS, décimo tercero, décimo cuarto y provisión de vacaciones, aproximados). El resto de gastos (arriendo, servicios básicos, mantenimiento) son supuestos razonables para un local de 200 m² en Calderón, y deberían confirmarse con el propietario. El gasto de marketing es nuevo: no existe presupuesto de comunicación actual, y se incorpora aquí como parte directa de la propuesta del apartado 2.3.3.

Tabla 6
Presupuesto de gastos operativos (línea base)

Concepto	Mensual	Anual	Origen del dato
Planilla (13 puestos + 30% carga social)	\$8.483,80	\$101.805,60	Roles reales (entrevista); sueldos y carga social son supuesto
Arriendo del local	\$1.000,00	\$12.000,00	Supuesto (confirmar con propietario)
Servicios básicos (agua, luz, gas, internet)	\$400,00	\$4.800,00	Supuesto
Comisión plataformas de delivery (8% de	\$891,74	\$10.700,88	Supuesto, basado en baja adopción

ventas vía delivery, 25% de comisión)			reportada en encuesta y focus group
Marketing y redes sociales (nuevo)	\$150,00	\$1.800,00	Propuesto en el apartado 2.3.3
Mantenimiento	\$150,00	\$1.800,00	Supuesto
Otros gastos administrativos	\$100,00	\$1.200,00	Supuesto
Depreciación (equipos nuevos, 3 años)	\$22,22	\$266,64	Calculado sobre la inversión (Tabla 3)
Total gastos operativos	\$11.197,77	\$134.373,20	

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado para el año 1 aplica, en el cálculo del impuesto, el régimen tributario real de D'Frutas: RIMPE Emprendedor, que grava entre el 1% y el 2% de los ingresos brutos anuales (no de la utilidad, como en el régimen general), según se estableció en el apartado 1.2.2. Se utiliza una tasa representativa del 1,5%, pendiente de ajuste a la tabla oficial vigente del SRI.

Tabla 7
Estado de resultados proyectado, línea base, año 1

Rubro	Año 1 (USD)
Ingresos	535.046,81
(-) Costo de ventas	171.214,98
= Utilidad bruta	363.831,83
(-) Gastos operativos	134.373,20
= Utilidad operativa (EBIT)	229.458,63
(-) Gasto financiero (interés del crédito, año 1)	572,12
= Utilidad antes de impuestos	228.886,51
(-) Impuesto a la renta (RIMPE, 1,5% de ingresos)	8.025,70
= Utilidad neta	220.860,81

Esta utilidad neta corresponde a la operación total del negocio, no al rendimiento del proyecto de \$5.000; la contribución específica del proyecto se aísla en el apartado 4.2.1, donde se evalúa únicamente el beneficio incremental atribuible a la inversión.

4.1.7. Punto de Equilibrio

Con un margen de contribución estimado del 66% (ingresos menos costo de ventas y comisión de delivery) y costos fijos mensuales de \$10.306,02, el punto de equilibrio se alcanza con ventas mensuales de \$15.615,19, equivalentes a aproximadamente 140 clientes atendidos por día. Dado que D'Frutas reporta un promedio de 400 clientes diarios, el negocio opera muy por encima de su punto de equilibrio, lo que explica la solidez de sus resultados y respalda la capacidad de absorber el servicio de la deuda del proyecto sin comprometer la operación.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

Dado que la operación base de D'Frutas ya genera un flujo de caja ampliamente positivo (punto de equilibrio muy por debajo de la demanda real), el flujo de caja proyectado que resulta relevante para este trabajo es el atribuible específicamente al proyecto: el beneficio incremental que genera la inversión de \$5.000, frente al costo de no ejecutarla. Se asume, de forma conservadora, un incremento del 3% en los ingresos a partir del segundo semestre de operación, derivado de la formalización de un programa de fidelización y presencia activa en redes sociales, tal como ya lo reportan con resultados positivos tres de los cuatro negocios similares entrevistados en el apartado 2.1.5.4.

Tabla 8
Flujo de caja incremental del proyecto

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso incremental (3% de ventas)	16.051,40	16.051,40	16.051,40
(-) Costo de ventas incremental (32%)	5.136,45	5.136,45	5.136,45
(-) Comisión delivery incremental	321,03	321,03	321,03
= Margen de contribución incremental	10.593,93	10.593,93	10.593,93
(-) Gasto de marketing (nuevo)	1.800,00	1.800,00	1.800,00
(-) Impuesto RIMPE incremental (1,5%)	240,77	240,77	240,77

= Flujo de caja incremental del proyecto	8.553,16	8.553,16	8.553,16
Inversión inicial	(5.000,00)		

4.1.9. Balance Projectado

No se cuenta con el balance general histórico de D'Frutas (inventario de activos fijos, efectivo disponible, patrimonio del propietario), por lo que no es posible proyectar un balance completo del negocio. En su lugar, se presenta el balance específico del proyecto, que sí puede construirse con la información disponible.

Tabla 9
Balance proyectado del proyecto

Rubro	Día 0 (tras el desembolso)	Cierre año 1
Activo fijo (equipos)	800,00	577,78 (neto de depreciación)
Activo intangible (integración de sistemas)	3.500,00	3.500,00
Gastos preoperativos diferidos (capacitación)	700,00	700,00
Total activo	5.000,00	4.777,78
Pasivo (saldo del crédito bancario)	5.000,00	1.800,73
Patrimonio (aporte propio + utilidad incremental acumulada)	0,00	2.977,05
Total pasivo + patrimonio	5.000,00	4.777,78

4.2. Evaluación del Proyecto

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Los indicadores de viabilidad se calculan sobre el flujo de caja incremental del proyecto (Tabla 8), no sobre la utilidad total del negocio, siguiendo el criterio estándar de evaluación de inversiones: lo relevante es el beneficio adicional que genera la inversión de \$5.000, no el desempeño de un negocio que ya era rentable antes de la propuesta. Se utiliza una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

(TMAR) del 18%, que incorpora el costo del crédito (16%) más una prima de riesgo del 2%, y un horizonte de evaluación de 3 años.

Tabla 10
Indicadores de viabilidad del proyecto

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN (TMAR 18%)	\$13.596,89	Positivo: el proyecto genera valor por encima del costo de capital.
TIR	161,5%	Muy superior a la TMAR (18%), reflejo de que es una mejora operativa de bajo costo de capital frente a un beneficio recurrente.
Período de recuperación	≈ 7 meses	La inversión se recupera dentro del primer año.
ROA (utilidad incremental / inversión, año 1)	171,1%	Rendimiento sobre el total invertido en el proyecto.
ROE	No aplicable	El proyecto se financia 100% con crédito (aporte propio = \$0); no hay patrimonio invertido sobre el cual calcular un ROE significativo.

Estos resultados dependen directamente del supuesto de un incremento del 3% en ingresos atribuible a la propuesta, cifra conservadora frente a los resultados positivos que ya reportan negocios similares del sector con programas de fidelización activos (apartado 2.1.5.4). De no materializarse ese incremento, el proyecto seguiría siendo financieramente sostenible, dado que su costo (cuota mensual de \$314,28) es marginal frente al flujo de caja operativo de D'Frutas, muy por encima de su punto de equilibrio (apartado 4.1.7).

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan de contingencia identifica los riesgos más relevantes que podrían afectar la implementación de la propuesta desarrollada en los capítulos anteriores, y define medidas de mitigación y alternativas de salida para cada uno, de forma que la inversión de \$5.000 y las acciones del plan de acción (apartado 2.3) cuenten con un respaldo ante escenarios adversos.

Matriz de Situaciones Adversas

La siguiente matriz identifica los riesgos con mayor probabilidad e impacto sobre la operación y la inversión propuesta, calificados de forma cualitativa (alto, medio, bajo) a partir del diagnóstico realizado en los capítulos I a IV.

Tabla 11
Matriz de situaciones adversas

Situación adversa	Probabilidad	Impacto
Caída temporal de la demanda (estacionalidad, obras cercanas, contingencias sanitarias)	Media	Alto
Incremento del costo de insumos (inflación de alimentos)	Alta	Medio
Rotación de personal en cocina o salón	Alta	Medio
Fallas o retrasos en la integración del nuevo sistema de gestión	Media	Medio
Ingreso de un nuevo competidor directo en la zona	Media	Alto
Dificultad para cubrir la cuota mensual del crédito bancario (\$314,28)	Baja	Alto
Baja adopción del programa de fidelización por parte de los clientes	Media	Bajo

Medidas de Mitigación y Alternativas

Frente a una caída temporal de la demanda, D'Frutas cuenta con un margen amplio entre su punto de equilibrio (140 clientes/día) y su demanda real (400 clientes/día, apartado 4.1.7), lo que le da un colchón operativo considerable; como medida adicional, se recomienda mantener un fondo de contingencia equivalente a un mes de costos fijos. Ante incrementos en el costo de insumos, la alternativa es renegociar condiciones con proveedores actuales y ajustar gradualmente el precio de los platos de mayor rotación, evitando afectar el ticket promedio de forma abrupta.

La rotación de personal se mitiga formalizando los manuales de funciones y los procesos de capacitación descritos en el capítulo III, que reducen el tiempo de adaptación de personal nuevo. Ante fallas o retrasos en la integración del sistema de gestión, la alternativa es mantener en paralelo el sistema actual hasta confirmar la estabilidad del nuevo, evitando interrupciones en la operación diaria.

Frente al ingreso de un nuevo competidor directo, la estrategia de salida es acelerar la implementación del programa de fidelización y la presencia en redes sociales (apartado 2.3.3), reforzando la base de clientes recurrentes antes de que un competidor pueda captarla. En caso de dificultad para cubrir la cuota del crédito, dado que el servicio de deuda (\$314,28 mensuales) representa una fracción mínima del flujo de caja operativo del negocio, la alternativa inmediata es suspender temporalmente el gasto de marketing incremental antes de comprometer el pago del crédito. Finalmente, si el programa de fidelización tiene baja adopción, se recomienda revisar su mecánica con base en los comentarios recogidos directamente en el focus group y ajustarla antes de descartar la iniciativa.

CONCLUSIONES

El diagnóstico confirmó que D'Frutas es un negocio consolidado, con casi diez años de trayectoria y una demanda sostenida de 400 clientes diarios, pero que opera bajo una estructura organizacional informal que concentra en el propietario funciones de administración, control de personal y toma de decisiones. Esta informalidad, más que un problema de rentabilidad, es un problema de escalabilidad: limita la capacidad del negocio de crecer sin perder calidad de servicio.

El análisis del entorno (capítulo II), sustentado en encuestas, focus group y entrevistas a negocios similares, permitió identificar que la fidelización de clientes y la presencia en redes sociales son las oportunidades de mayor impacto y menor costo de implementación, ya reportadas con resultados positivos por otros negocios del sector. Los aspectos técnicos y operativos (capítulo III) mostraron que D'Frutas cuenta con procesos de higiene, seguridad y control financiero ya establecidos, aunque no documentados formalmente, lo que facilita su formalización sin necesidad de rediseñar la operación desde cero.

Finalmente, la evaluación económica (capítulo IV) confirmó que la inversión de \$5.000 destinada a la integración de sistemas de gestión y a la formalización del programa de fidelización es financieramente viable: genera un Valor Actual Neto de \$13.596,89, una Tasa Interna de Retorno de aproximadamente 161,5% y se recupera en cerca de 7 meses, con un riesgo acotado dado que el negocio opera muy por encima de su punto de equilibrio. En conjunto, el plan de negocios demuestra que D'Frutas puede fortalecer su gestión y su posicionamiento con una inversión pequeña y de bajo riesgo, siempre que dé el paso de formalizar lo que hoy ya funciona de manera informal.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar la propuesta en el orden establecido en el plan de acción (apartado 2.3): primero la integración del sistema de gestión, que ordena la información operativa y financiera del negocio; después el programa de fidelización y la presencia activa en redes sociales, que capitalizan la base de clientes ya existente antes de invertir en atraer clientes nuevos.

Se recomienda formalizar por escrito los manuales de funciones y los protocolos ya descritos en el capítulo III (higiene, seguridad, atención al cliente), de forma que dejen de depender exclusivamente del conocimiento tácito del propietario y del personal más antiguo.

Se recomienda confirmar con la entidad bancaria las condiciones exactas del crédito de \$5.000 (tasa de interés y plazo), dado que este trabajo utilizó una tasa referencial del 16% a 18 meses; cualquier variación relevante entre esa condición referencial y la real debe recalcularse antes de tomar la decisión final de inversión.

Se recomienda dar seguimiento trimestral a los indicadores clave identificados en este trabajo (ticket promedio, clientes atendidos por día, punto de equilibrio) para verificar que los resultados reales se mantengan alineados con las proyecciones del capítulo IV, y ajustar el programa de fidelización con base en la retroalimentación directa de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada). Deusto.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2022). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE)*. <https://www.sri.gob.ec/rimpe>

ANEXOS

Se incluyen a continuación los instrumentos de recolección de información primaria aplicados en este trabajo, en su versión final, tal como fueron administrados a clientes, participantes del focus group y negocios similares del sector (apartado 2.1.5). Se documenta la estructura completa de cada instrumento en lugar de las respuestas individuales, dado que estas ya fueron sistematizadas, analizadas y presentadas mediante gráficos y tablas de síntesis en los capítulos correspondientes.

Anexo A. Encuesta a Clientes de D'Frutas (n=47)

Encuesta anónima aplicada de forma digital (Google Forms), con una duración estimada de menos de 2 minutos.

1. Considero que D'Frutas ofrece una experiencia de calidad en comparación con otros negocios similares del sector. (Verdadero / Falso)
2. ¿Con qué frecuencia visita o pide en D'Frutas? (Diario / 2-3 veces por semana / Una vez por semana / Cada quince días / Una vez al mes / Ocasionalmente)
3. ¿A qué grupo pertenece principalmente como cliente? (Personal de salud / Estudiante / Empleado de empresa cercana / Adulto mayor / Comerciante del sector)
4. ¿Qué producto consume con más frecuencia en D'Frutas? (Desayuno / Jugos naturales / Sándwiches / Almuerzo / Bebidas calientes / Postres o snacks)
5. ¿Cuánto gasta en promedio por visita? (Menos de \$2,50 / \$2,50 a \$3,49 / \$3,50 a \$5,00 / \$5,01 a \$7,00 / Más de \$7,00)
6. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir su pedido? (Muy rápido / Rápido / Normal / Lento / Muy lento)
7. ¿Cómo calificaría la limpieza del local? (Excelente / Bueno / Regular / Malo / Muy mala)
8. ¿Cómo calificaría la amabilidad y atención del personal? (Excelente / Bueno / Regular / Malo / Muy mala)
9. ¿A través de qué medio conoció D'Frutas? (Recomendación de un conocido / Ubicación o cercanía / Redes sociales / Publicidad en el local / Plataformas de pedido / Otro)
10. ¿Qué tan probable es que recomiende D'Frutas a otra persona? (Muy probable / Probable / Indiferente / Poco probable / Nada probable)

Anexo B. Guía de Focus Group (n=8 participantes)

Sesión de 30 a 40 minutos con clientes frecuentes de D'Frutas, con preguntas abiertas.

1. ¿Qué es lo primero que viene a la mente al pensar en D'Frutas?
2. ¿Qué motiva a elegir D'Frutas frente a otras opciones cercanas, incluido el restaurante contiguo?
3. ¿En qué momentos el servicio no cumplió las expectativas y cómo se resolvió?
4. Si D'Frutas abriera una nueva sucursal, ¿qué elemento no debería cambiar?
5. ¿Estarían dispuestos a pagar por un programa de fidelidad o promociones recurrentes?
6. Palabra o frase que resuma la experiencia general con el negocio.
7. ¿Desde hace cuánto tiempo son clientes de D'Frutas y qué los hizo volver?
8. ¿Qué productos del menú prefieren y por qué?
9. ¿Cómo describirían la relación calidad-precio de los productos?
10. ¿Cómo calificarían la atención del personal y qué la hace destacar o fallar?
11. ¿Qué opinan sobre el tiempo de espera en horas de mayor afluencia?
12. ¿Qué tan importante es para ustedes la presentación y el empaque de los pedidos?
13. ¿Han utilizado plataformas como PedidosYa o Uber Eats para pedir en D'Frutas? ¿Cómo fue esa experiencia?
14. ¿Qué opinan sobre la limpieza y el ambiente del local?
15. ¿Qué le recomendarían al negocio para mejorar en los próximos meses?

Anexo C. Guía de Entrevista a Negocios Similares (n=4)

Entrevista aplicada a propietarios o administradores de negocios similares (cafeterías, comida rápida, restaurantes) cercanos a D'Frutas, en la parroquia de Calderón. Incluye datos generales (nombre del negocio, nombre del entrevistado y cargo) y las siguientes preguntas.

1. ¿Hace cuánto tiempo opera este negocio en el sector?
2. ¿Cuál considera que es su propuesta de valor frente a otros negocios de comida en la zona?
3. ¿Cómo describiría a su cliente más frecuente?
4. ¿Qué estrategias de atención al cliente aplican para diferenciarse?
5. ¿Qué canales utilizan para dar a conocer su negocio (redes sociales, recomendación, plataformas de delivery)?
6. ¿Cómo manejan los momentos de mayor afluencia de clientes?
7. ¿Qué desafíos enfrentan actualmente en la operación diaria?
8. ¿Han implementado algún programa de fidelización de clientes? ¿Con qué resultado?
9. ¿Cómo controlan la calidad de sus productos e insumos?
10. ¿Qué consejo le daría a un negocio similar que busca fortalecer su gestión administrativa y comercial?