

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Trabajo final de titulación: MYOI

MARIA JOSE LARREA CORDOVEZ

Trabajo final de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas

Quito, Julio 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN
MYOI**

María José Larrea Cordovez

John Cartwright

Director Trabajo Final de Titulación

Magdalena Barreiro, Ph.D

Decana del Colegio de Administración

Para el Desarrollo

Quito, Julio del 2012

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

Nombre: María José Larrea Cordovez

C. I.: 1712518701

Fecha: Julio 2012

Tabla de contenido

1.	Derechos de autor	
	iii	
2.	Tabla de contenido	iv
3.	Resumen	1
4.	Abstract	2
5.	Mision	3
6.	Vision	3
7.	Oportunidad	3
8.	Objetivos	
8.1	Objetivo general	4
8.2	Objetivos específicos	4
9.	Análisis de mercado	
9.1	Ambiental	5
9.2	Tecnológico	5
9.3	Social	6
9.4	Político	6
9.5	Económico	6
10.	Factores Clave para el éxito	7
11.	Análisis FODA	10
12.	Valores y principios éticos de la empresa	11
13.	Estrategia para entrar al mercado	13
14.	Las Cuatro P's del Marketing	
14.1	Producto	15
14.2	Precio	15
14.3	Plaza	15
14.4	Promoción	15
15.	Mercado meta	16
16.	Costos	17
17.	Fuerzas de Porter	
17.1	Proveedores	18
17.2	Competidores	19
17.3	Productos sustitutos	19
17.4	Clientes	20
17.5	Nuevos entrantes	20

18.	Flujo de caja	22
19.	Bibliografía	23

Qué es MYOI?

Una heladería que brinde un servicio de cuidado de niños y entretenimiento. Los clientes podrán hacer su propio helado con la asesoría de los empleados. Tendrán variedad de frutas para escoger y se brindara la opción de utilizar azúcar o fructosa, leche entera o deslactosada y un sinnúmero de “topings” como galletas, dulces y chocolates para complementar su creación. El punto del negocio es entretener a los niños, hacer los helados es la principal opción dentro de algunas, ya que se tendrá una sala con una televisión, con películas reproduciéndose constantemente y un empleado que esté animando para hacer concursos y distintos tipos de juegos, para aquellos que no quieran hacer su helado. Al ser una heladería, no es necesario que los clientes hagan su helado si ellos no lo desean, pueden simplemente hacer el pedido y se le entregará su orden rápidamente, es decir que se tendrá una cantidad de helado ya hecho para aquellos pedidos.

Abstract

An ice cream shop that offers a babysitting service and entertainment. Customers can make their own ice cream in consultation with employees. The customers are going to have a variety of fruits to choose, and gives the option of using sugar or fructose, lactose-free milk or the normal milk, and a lot of "topings" as cookies, candies or chocolates to compliment the creation. The point of business is to entertain the children, making ice cream is the main option in a few, as they have a room with a TV, with movies playing constantly and an employee who is cheering for different types of contests and games, for those who don't want to make their ice cream. It is not necessary for clients to make their ice cream if they do not want to, they can simply make the request and they will receive their order quickly, because there is going to be some ice cream done for those who just want to eat one.

Visión

La compañía para el 2017, se convertirá en la principal heladería para crear su propio helado y encargada de cuidar a los niños. Tendrá 3 sucursales, una en Quito, en Los -Chillos y en Cumbayá. Para este año, será la heladería con mayor recordación por su servicio diferenciado, excepcional calidad en sus productos y servicio y por respeto al medio ambiente.

Misión

La razón de ser de MYOI es ser la heladería que brinda mayor entretenimiento y valor agregado, beneficiando a padres y abuelos con niños entre 5 y 12 años con la mejor atención al cliente, pagar precios justos a sus proveedores y trabajadores, y brindar un servicio ecológicamente responsable frente a toda la comunidad. Alcanzar la satisfacción de los clientes dándoles la oportunidad de crear su propio helado, entretener a los niños encargados y pasar un momento agradable, con excepcional ambiente y calidad.

Oportunidad

La oportunidad que se está tomando para formar este negocio, fue después de ver que había potenciales clientes que no eran clientes de nadie. Al ver que hay tantas personas en los distintos locales del centro Comercial Cumbayá con sus hijos o nietos de edades entre 5 y 12 años, se decidió poner este negocio para que estos adultos puedan aprovechar el tiempo y hacer lo que tengan que hacer sin necesidad de preocuparse por el aburrimiento, o por el hijo que les esté diciendo “ya me quiero ir”. Al ver que en este sector de Cumbayá no hay un negocio parecido la diferenciación es la forma de entrar al mercado.

Objetivos

Objetivo general:

Conocer las necesidades del mercado, además brindar un servicio diferenciado.

Objetivos específicos:

1. Identificar a los segmentos del mercado relevante, que podrían ser potenciales clientes.
2. Estudiar las necesidades de los clientes
3. Reconocer la intención de consumo del cliente en cuestión y de los potenciales consumidores.
4. Identificar las características indispensables del producto para atraer a los consumidores actuales y a los potenciales consumidores.

Análisis de mercado:

Se analizaron algunos factores que podrían afectar al futuro negocio. Dentro de los factores existen distintas variables que se tomarán en cuenta para el desarrollo del negocio, estas variables son las consideradas de mayor importancia.

Ambiental:

- **Contaminación Acústica** La comodidad de los clientes es primordial para su satisfacción, en la página de internet www.derechoecuador.com , dice que la contaminación acústica, muchas veces es más contaminante que basura. Basura y tratamiento de desechos: Hoy en día se da mucha importancia al reciclaje y los proyectos ambientales. “Así se desprende del estudio "Roper Study 2008", el estudio de tendencias de consumo de mayor trayectoria a nivel mundial realizado por la consultora GFK Kleiman Sygnos, y que se efectúa desde hace 30 años en los Estados Unidos y 12 en los 30 países más representativos de los cinco continentes. En base a 30.000 encuestas que le permiten concluir acerca de la evolución de las tendencias de hábitos de consumo y valores de la sociedad. En este caso el "Roper Report" revela las 18 tendencias de consumo más marcado a nivel global, entre las que se encuentran la "tendencia green", sin dudas es la que más preponderancia ha tenido en el último tiempo, que no sólo está asociada al consumo de alimentos light o saludables, sino también a lo natural, a la conciencia ecológica y al cuidado de la naturaleza. (Taccone. Párrafo 1,2,3 y 4). Cobertura de transporte público: Permite que un mayor número de clientes accedan al local.

Tecnológica:

- **Redes sociales:** Son una herramienta de comunicación muy efectiva y de bajo costo que permite comunicar a los clientes de manera directa. Según Incom (2009), firma especializada en estudios de marketing en Internet, “Twitter cuenta con cerca de 3 000 usuarios que han indicado a Ecuador como localización. En Ecuador existen 1'549.680 personas que tienen cuenta en Facebook (7 de septiembre 2010)”.

Social

- Tendencia a lo light: la gente está mas pendiente de lo que come y por este motivo es importante brindar opciones "light". Según Adrián Taccone, en base a 30000 encuestas, ha habido distintas evoluciones en los hábitos de las personas, una de ellas es “tendencia a lo light”. Tendencia a una vida saludable: Una alimentación balanceada es muy importante y se debe tomar esto en consideración para escoger los productos que se ofrecen.

Político:

- Sistema impositivo, los impuestos han aumentado y esto se debe tomar en consideración al manejar los costos operacionales. Reglamentos municipales: el número de parqueos, salidas de emergencia, accesos, normas de higiene etc. Deben ser tomadas muy en cuenta al obtener el local.

Económico

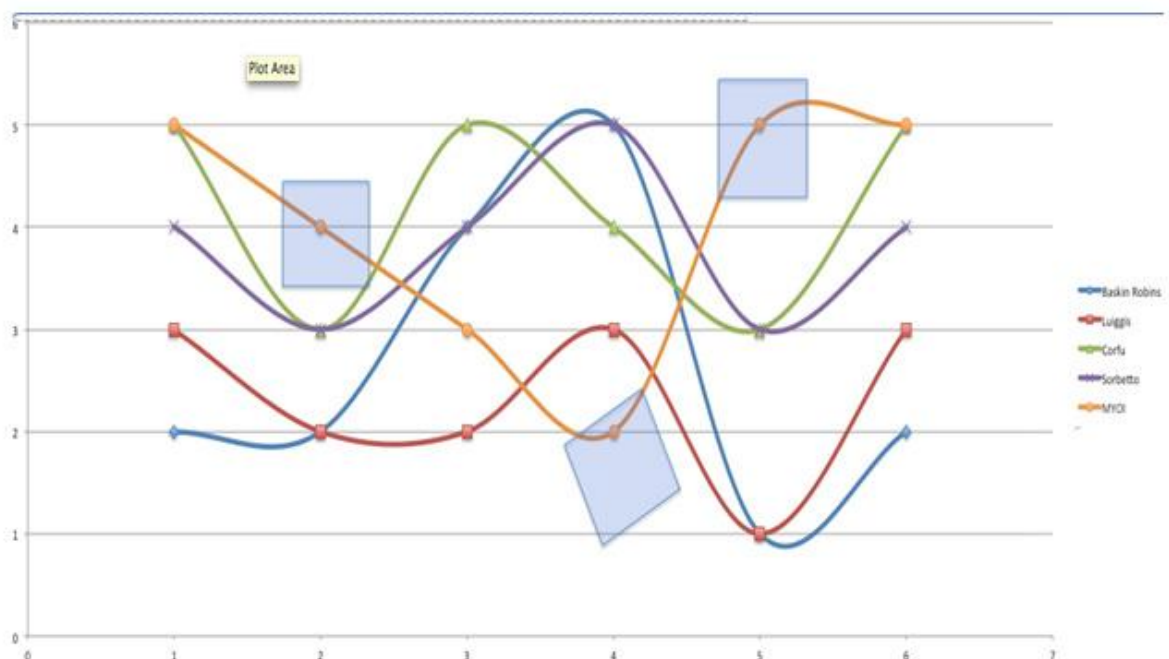
- Inflación: el aumento de precios de materias primas influye en los costos y por ende en el precio de venta. En Ecuador los niveles de inflación gracias a la dolarización se han mantenido bajos.

Factores clave para el éxito:

Resumen Encuestas:

Después de haber explicado lo que sería el negocio a las personas podrían ser posibles consumidores del producto y servicio, se realizaron encuestas, de las cuales a continuación se muestra un resumen de los resultados (se saca un promedio y se redondea para no tener números decimales), tomando en cuenta que 1 es Malo y 5 es Excelente.

	Cuadro Estrategico					
	Ubicación	Precio	Marca	Variedad	Entretenimiento	Ambiente
Baskin Robins	2	2	4	5	1	2
Luiggis	3	2	2	3	1	3
Corfu	5	3	5	4	3	5
Sorbetto	4	3	4	5	3	4
Amazonas	3	5	3	4	1	1
MYOI	5	4	3	2	5	5



AZUL= BASKIN ROBINS

ROJO= LUGGIS

TOMATE= FUTURO NEGOCIO

MORADO= SORBETO

VERDE= CORFU

1	Ubicación
2	Precio
3	Marca
4	Variedad
5	Entretenimiento
6	Ambiente

Para los posibles consumidores, los factores que contribuyen con el éxito del negocio son, la ubicación de la heladería, el precio, la marca, la variedad de sabores, el entretenimiento y el ambiente. En el cuadro expuesto anteriormente se puede ver que la mayor debilidad de la competencia es el entretenimiento, puesto que ninguna de esas heladerías tienen entretenimiento dentro de las mismas, el hecho de que Corfu y Sorbetto tengan una calificación de 3 en entretenimiento se debe al entretenimiento que se encuentra alrededor de la heladería más no dentro de las mismas.

El hecho de que entretenimiento sea una debilidad para el resto, crea una fortaleza en un nuevo negocio por lo tanto el negocio consiste en crear un servicio de entretenimiento, dentro del local, es decir no alrededor del local sino dentro del mismo, donde los clientes hacen su propio helado con la instrucción de los empleados, al mismo tiempo, se puede creer que la variedad de sabores es una debilidad del nuevo negocio, pero no, al disminuir el número de sabores, la elección es más fácil, además de que se tiene muchos “extras “ con los que se mezclan los pocos sabores para crear nuevos, por último el precio, es más alto ya que al ofrecer un servicio completamente diferente, los precios serán ligeramente más altos que los de la competencia.

Al haber explicado el negocio a los encuestados, la calificación de entretenimiento fue muy alta para el futuro negocio, la explicación obtenida de dicha respuesta fue que se necesita de ese factor para que puedan encargarse a los niños y que los mismos se queden tranquilos en ese lugar.

Es bueno realizar el DOFA, conocido también como el “análisis de la situación” de los aspectos internos y externos de la compañía para así determinar cuáles son las oportunidades, amenazas, las debilidades y fortalezas. Al realizar el análisis se determinan las buenas y malas situaciones que suceden interna y externamente. Éstas se determinan según una lista que se remita a lo que ocurre en la empresa, después de determinar los factores internos de la empresa se deben determinar los factores externos que son las oportunidades y las amenazas

Para poder determinar los factores que influyen desde afuera a la empresa, se debe tomar en cuenta el macro-ambiente, que es todo lo que de alguna forma se relaciona con el negocio, y también se debe tener en cuenta el micro-ambiente, que es una relación con el exterior pero mucho más directa, son los clientes de cada industria, lo que ellos quieren, lo que no quieren, el por qué lo quieren por qué lo compran y por qué no, además de la relación con los proveedores. Se debe tomar en cuenta que una oportunidad y una amenaza están ahí no solamente para un negocio, sino para todos por lo que todos pueden tomar la oportunidad y las amenazas afectan a todos, en diferentes grados ya que también depende de cómo pueda defenderse la empresa.

Las buenas noticias internas se las llaman fortalezas. Son todas esas cosas que se determinan dentro de la compañía como puntos clave para lograr el éxito, también es todo lo que la empresa hace mejor en comparación con sus competidores; las malas noticias, por su lado, se identifican con las debilidades que aquejan al equipo, es decir, lo que el negocio hace mal o menos bien en relación a sus competidores, son restricciones de lo que se puede lograr.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Pioneros en la idea de crear un propio helado	No existe un negocio parecido en Cumbayá
El único negocio con ese tipo de entretenimiento	
El único negocio con el servicio de encargo por el sector	
Se tiene experiencia en el cuidado de niños	
DEBILIDADES	AMENAZA
No se tiene experiencia en la industria heladera	Otros negocios pueden hacer algo igual
	Existen marcas ya posicionadas

Valores y principios éticos de la empresa:

Servicio:

El principal pilar de la empresa es el servicio, es la gran diferencia. Ofrecer siempre el mejor servicio, de la mejor manera, siempre con la mejor disposición por parte de todos los que formamos parte de la empresa.

Respeto:

En un lugar donde el respeto prima, es más fácil crear lazos con las personas, en donde tanto los clientes como nosotros, nos manejaremos de manera íntegra y respetuosa.

Calidad:

Alcanzar los estándares plateados y superarlos de la mejor manera. Siempre buscamos superar los mismos para ofrecer los mejores productos, con el mejor servicio.

Excelencia:

La búsqueda de nuevas metas y retos. Superando todas las expectativas sin conformarnos con lo ya conseguido.

Condiciones de Trabajo:

Basado en el respeto como uno de nuestros valores, el lugar de trabajo se manejará siempre en un medio de respeto, diálogo y apertura. No se buscará un ambiente de competencia malsana que trunque el desarrollo colectivo. Todos los canales de comunicación, entre todos los niveles estarán abiertos de manera que cualquier duda pueda ser respondida, de manera oportuna y transparente.

Protección al medio ambiente

La empresa tiene una fuerte convicción por la responsabilidad social. Es por ello que su compromiso con el medio ambiente comienza con el uso de recipientes de materiales reciclables. Esto viene dado por la conciencia del medio ambiente y por el volumen de ventas es importante tener materiales para los envases que sean eco amigables y que no representen un deterioro al medio ambiente, además del uso de hielo seco para el mantenimiento de las frutas.

Estrategia para entrar al mercado

Diferenciación, al ser una heladería que ofrece el helado como producto, aparte de brindar el servicio de enseñar a preparar el producto y de encargarse de los niños mientras los padres se ausentan; eso hace que ésta heladería sea completamente diferente a las heladerías existentes en Ecuador. Esta empresa no tiene una competencia directa ya que ofrece servicios diferenciados con respecto al resto de heladerías. Se irá a hablar a diferentes guarderías y colegios para ofrecer el producto así se logrará que los niños se convenzan de que lo quieren, se mandará trípticos a las casas para que conozcan el nuevo servicio. Otra forma de entrar al mercado será mediante redes sociales, hoy en día el twitter, facebook, google +, son muy buenas formas de vender productos o servicios puesto que cada año sube el porcentaje del uso de las mismas. Los empleados tendrán una capacitación, con la cual se logrará que los mismos sepan cómo tratar cierto número de niños, se tendrán algunos empleados cada uno con una cantidad de niños limitada para realizar las actividades. Al ser los empleados capacitados se demuestra a los padres que es un lugar confiable para dejar a los niños y que los van a tratar adecuadamente.

IMAGINAR UN DÍA EN LA EMPRESA EN 5 AÑOS

Durante los últimos cinco años, el uso del internet ha tenido más acogida que nunca ha subido el acceso en un 30% a comparación del 2012 y las redes sociales están en el Top 10 de las páginas más visitadas por la población ecuatoriana, es por eso que a través de las campañas que se hicieron hace 5 años, los clientes saben que el producto es sano y natural, además también de que están conscientes de la calidad que tienen los productos, y los altos estándares de calidad e higiene.

Actualmente se garantiza la regularidad de los procesos gracias al certificado de calidad ISO9001, es decir que los empleados siguen al pie de la letra todos los procesos. Lo que respecta a los proveedores, MYOI les paga en la fecha acordada, sin ningún tipo de atraso, y éstos entregan los productos de igual forma, puntuales y de calidad.

El sector es un lugar seguro que no presenta percances ya que se contrata un guardia todo el tiempo, y éste nunca falta a su deber. El lugar se utiliza a su máxima capacidad, no tiene necesidad de ampliarse, ya que tenemos diferentes sucursales, una en Quito, una en Cumbayá y una en los Chillos. Hoy, no nos hemos expandido internacionalmente, pero se está haciendo una investigación de mercado en los países del sur de América.

Las cuatro P's del Marketing

Producto, Precio, Plaza, Promoción

Producto:

Los clientes exigen beneficios y satisfacciones, el producto es de una calidad excelente, natural y además se ofrece un servicio extra de cuidado de niños para aquellos padres que son ocupados, se trata de brindar el mejor servicio y el mejor producto para que los clientes estén satisfechos.

Precio:

El precio se basa en lo que los clientes quieren, es decir que son orientados a los clientes. En base a una encuesta realizada a padres de familia se determinó que el precio debe ser de 2,5 dólares el helado y si se desea usar el servicio de cuidado de niños se cobrará 5 dólares la hora o 20 dólares el día. Se llegó a esos precios puesto que en las encuestas los padres pusieron que el precio debe ser de hasta 3 dólares el helado y de 25 dólares el día de cuidado.

Promoción:

La promoción del producto y servicio se realizará a través de publicidad que será emitida mediante internet, redes sociales, trípticos y yendo a hablar en diferentes guarderías y colegios; también se realizará la publicidad a través de promoción de ventas, que es creando actividades de marketing como venta personal y relaciones públicas que estimulan a los clientes. A través de la publicidad se logrará posicionar la empresa y crear una personalidad adecuada para la misma.

Plaza:

Conocida también como la distribución, se distribuirá el producto mediante venta directa, ya que se podrán sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, tener una diferenciación perceptible y además estar directamente relacionados con lo que el cliente necesita.

Mercado meta

Se realizó una pequeña prueba, se tuvo a 4 niños haciendo helados con diferentes frutas y algunos “topings” disponibles para ver el entusiasmo de los mismos. Los niños tenían 6, 8, 9 y 10 años. Los que más disfrutaron fueron los niños de 9 y 10 años, ellos salieron muy contentos de poder escoger las frutas y ver como se transformaban en un helado para después añadirle los diferentes tipos de “extras” tales como gomitas, chocolates, suspiros, entre otros. Dijeron que les encantaría ir a un lugar así en vez de tener que ir a esperar a los papas en el carro o acompañarlos a hacer cosas aburridas para ellos. Por otro lado, los padres de los niños fueron entrevistados y el resultado fue positivo, el 90% dijo que se necesita un lugar para encargar a los niños mientras ellos hacen trámites por estos centros comerciales o incluso mientras se van a trabajar y las guarderías no están abiertas.

Costos

Los materiales que se necesitan para hacer los helados son licuadoras, una congeladora, frutas, los toppings, y para la sala se necesitará una televisión, un dvd y alrededor de 20 películas infantiles. Se debe tener en cuenta para la inversión el salario de los empleados y el arriendo del local.

Licuadora	60 USD la unidad (se necesitan por lo menos 3)
Congeladora industrial	950 USD
Frutas	25 USD (semanales)
Toppings	10 USD (semanales)
Televisión	900 USD
Dvd	60 USD
Películas	40 USD
Arriendo del Local en Cumbayá	1500 USD mensual
Adecuación del local	5000 USD
Publicidad	4000 USD
Capacitación de empleados	1500 USD (por persona)

Teniendo en cuenta que se tendrá alrededor de 3 empleados con un sueldo de 350 USD, el presupuesto que se necesita para la inversión inicial es de 22690 USD. Se debe tener en cuenta que hay gastos que se toman en cuenta para la inversión inicial, pero que se deben seguir haciendo cada semana o cada mes. Las frutas pueden dañarse, por lo que se efectuaría la compra de las mismas semanalmente, es por eso que no se tiene un inventario muy amplio. Además no se está teniendo en cuenta todos los permisos que se necesitan, como registrar la compañía, o permisos municipales, sanitarios, entre otros.

Fuerzas de porter

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se presenta la metodología a utilizarse¹:

- Dentro de cada fuerza de Porter se encuentran sub categorías que han sido consideradas las más importantes o sobresalientes dentro de cada fuerza para poder analizar. Cada una de estas sub categorías serán calificadas con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas y después tener promedios de

cada una. La calificación que se da a cada categoría depende de la fuerza y del poder que la misma tiene sobre el negocio. La escala que se usará será la siguiente:

La amenaza o el poder de la fuerza es:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana, mediano.

2: débil.

1: muy débil.

Proveedores:

En la industria heladera la materia prima principal es la fruta fresca, para esto existen algunos lugares para comprar la fruta.

Tomando en cuenta 3 factores sobre los proveedores presentan a continuación los aspectos más influyentes de esta fuerza:

PROVEEDORES (PODER DE NEGOCIACION)	calificación
Facilidad de obtención de materia prima	2
Variedad de distribuidores de implementos y equipo dentro del sector	2
Variedad de proveedores	2
Promedio	2

Competidores:

La competencia no es directa(existen heladerías pero ninguna con el servicio que ofrece MYOI) por lo que se toma en cuenta las siguientes categorías.

COMPETIDORES	Calificación
Variedad de Competidores	2
Producto Diferenciado	1
Infraestructura de la planta	2
Servicio de encargo de niños	1
Promedio	1.5

Productos sustitutos:

Ya que es un producto que involucra no solo el producto como tal pero un entorno social, existen varias posibilidades. Los resultados de los factores sobre esta fuerza fueron los siguientes.

PRODUCTOS SUSTITUTOS	calificación
Preparación de productos en casa	3
Capacidad de tener el servicio en otro lugar	1
Existen otros negocios de entretenimiento para niños	3
Existen negocios para encargo de niños	1
Promedio	2

Cientes :

Aquí el enfoque es en el poder de negociación de los clientes, lo cual se basa principalmente en que tan sensible es el cliente a cambios y que tan comfortable se siente el cliente para poder negociar o hacer reclamos.

CLIENTES	calificación
Variedad de ofertantes a disposición del consumidor	1
Requerimiento adicionales del cliente con respecto al servicio	2
Expectativas del cliente sobre calidad del servicio	4
Promedio	2.33

Nuevos entrantes

Poder que tienen los nuevos entrantes para poder lanzar el mismo producto

NUEVOS ENTRANTES	calificación
Requerimiento de Capital	2
Identidad de Marca	4
Diferenciación del producto	1
Promedio	2.6

FUERZAS	Calificación
Proveedores	2
Competidores	1.5
Productos Sustitutos	2
Cientes	2.33
Nuevos Entrantes	2.33

El poder que tienen los productos sustitutos con relación al negocio es el más alto de las fuerzas de Porter. Al ser una escala entre el 1 y el 5, tener una calificación mayor a 2,5 quiere decir que esa fuerza tiene un poder alto con relación al negocio. Ninguna de las fuerzas tiene una calificación promedio mayor a 2,5, lo que quiere decir que el poder de negociación de los proveedores y clientes es bajo, ya que existen otros lugares donde se puede conseguir el producto, pero para los clientes no existe otro lugar donde conseguir el servicio. No existen productos sustitutos, o son muy bajos ya que helados se pueden sustituir, pero el cuidado de niños no. Es complicado que haya nuevos entrantes ya que dejaría de ser un producto o servicio diferenciado, a pesar de que puede ser bastante fácil para ellos entrar al negocio.

Flujo de Caja

		AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
INGRESOS						
SERVICIO		13000	13500	14000	14500	15000
HELADOS		4000	4500	5000	5500	6000
EGRESOS						
INVERSION INICIAL	22690					
COMPRA FRUTAS		1200	1200	1200	1200	1200
TOPINGS		480	480	480	480	480
SUELDOS		10800	10800	10800	10800	10800
FLUJO DE CAJA	-22690	4520	5520	6520	7520	8520

SUMA DEL FLUJO PRIMEROS 4 AÑOS = 24080

Este es un flujo estimado, se empieza con ingresos bajos y año a año van subiendo ya que el local empieza a tener más acogida y tiene mas clientes. Al cuarto año ya se empieza a tener utilidades, se pagó toda la deuda de la inversión inicial.

BIBLIOGRAFÍA:

[Palo Alto Software, Inc.](http://www.mplans.com/restaurant_marketing_plan/marketing_vision_fc.php#ixzz3b2YAopCH) (1996-2012), Obtenido en línea el 14 Julio 2012 disponible en:

http://www.mplans.com/restaurant_marketing_plan/marketing_vision_fc.php#ixzz3b2YAopCH

http://www.mplans.com/restaurant_marketing_plan/ideal_customer_fc.php#ixzz3b2Y047pR

http://www.mplans.com/restaurant_marketing_plan/core_strategy_fc.php#ixzz3b2Xsc3tD

http://www.mplans.com/restaurant_marketing_plan/product-service_innovation_fc.php#ixzz3b2XluJpR

Lycos, Inc. (2012), Obtenido en línea el 14 de Julio 2012, disponible en:

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id11>.

http://www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=106&Itemid=77)