

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Plan de negocios para el restaurante Frutarium: Administración del
entorno**

Autor:

Daniel Alfonso Granda Vega

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de licenciatura en

Administración de Empresas

Director:

Pablo Carrera MBA

Quito, diciembre 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DEL TRABAJO DE TITULACION FINAL

Plan de negocios para el restaurante Frutarium: Administración del entorno

Daniel Alfonso Granda Vega

Pablo Carrera Narvaez, MBA

Director del Trabajo Final de Titulación

Magdalena Barreiro, PhD

Decana del Colegio de

Administración para el Desarrollo USFQ

Quito, 27 de noviembre de 2012

RESUMEN

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

ABSTRACT

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

FRUTARIUM

RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

Socios:

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

Equipo Directivo:

Galo Durán: Departamento de Operaciones

Carlos Vargas: Recursos Humanos

Carlos Guerra: Departamento de Marketing

Carlos Yáñez: Departamento de Finanzas

Daniel Granda: Departamento administrativo

Cristina Gonzales: Departamento de Marketing

Industria:

Bares y Restaurantes

Número de empleados:

Actual: 0

Al iniciar las actividades: 5

Al final del primer año: 5

Al final del tercer año: 9

Alianzas/ Socios:

Aerolíneas.

Proveedores locales

Objetivos financieros: La inversión inicial será de : \$33.300 que será financiado el 40% por un banco local y será pagado en 6 años.

Inversores actuales:

Participantes del grupo.

Uso de los fondos:

La inversión en activos fijos será de \$27.500 el presupuesto total será de \$33.300

Descripción del negocio:

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

Historia de la compañía:

La historia de la cafetería FRUTARIUM empieza en agosto del año 2012, cuando un grupo de estudiantes decidieron convertir una idea que tenían en su proyecto final que serviría para su graduación. Este proyecto consiste en una cafetería temática para implementarse en el nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito-Ecuador, el cual abrirá sus puertas en febrero de 2013. La historia de FRUTARIUM está recién comenzando. Esta es una iniciativa para fomentar el producto nacional, con esto vamos a poder dejar de un lado el producto internacional y fomentar más el producto nacional y darnos a conocer con los turistas que visitan nuestro país, y de esta manera aprecien nuestros productos. Hasta el momento la compañía no ha tenido logros ya que el nuevo aeropuerto no se inaugura; pero estamos seguros que la compañía va a tener muchos logros y nos vamos a dar a conocer con nuestros productos nacionales.

Dirección/ Equipo:

La dirección del equipo en este emprendimiento va a estar encargado por las siguientes personas: Galo Durán: Departamento de Operaciones Carlos Vargas: Recursos Humanos Carlos Guerra: Departamento de Marketing Carlos Yáñez: Departamento de Finanzas Daniel Granda: Departamento administrativo Cristina Gonzales: Departamento de Marketing. Estas personas que a su vez son los socios de este proyecto van a ser los responsables de sacar adelante a la compañía, de la misma manera ellos se dedicaran especialmente los socios del departamento administrativo en supervisar el desarrollo del negocio, ellos se dedicaran unas 15 horas semanales.

Productos/ Servicios:

Frutarium se basara en ofrecer un lugar de entretenimiento en vivo con personajes propios de cada zona del Ecuador, así mismo los precio será parecidos a los de la competencia ya que en el aeropuerto las personas si se encuentran en capacidad de pagar extra. No se ofrecerá variedad de menús extensa, sino más bien una variedad más limitada pero manteniendo la calidad y el sabor propio de la comida tradicional.

Mercados:

Se predice que se venderán 68600 unidades de los productos ofrecidos por FRUTARIUM en el primer año alcanzando una facturación neta de aproximadamente 157780\$. Para el final del año 5 de operación se calcula que FRUTARIUM llegará a vender un aproximado de 73500 unidades de sus productos alcanzando una facturación neta de aproximadamente 169050\$ en ese mismo año. Se piensa capturar un porcentaje de facturación del 12% aproximadamente en el primer año, mientras que en el tercero el porcentaje será de 14.5% aproximadamente.

Canales de distribución:

El canal de distribución utilizado por FRUTARIUM para lograr que el producto llegue a su cliente objetivo será un canal de distribución directo y la entrega será inmediata ofreciendo diversas formas de pago como tarjeta o efectivo, pero centrándose en el efectivo puesto que se ofrecen productos con valores bajos.

Competencia:

La competencia dentro del aeropuerto no será muy amplia puesto que no existen competidores directos para FRUTARIUM. Se podrán identificar como competidores indirectos a los demás negocios de bares, restaurantes y cafeterías que operan dentro del aeropuerto, pero al ser FRUTARIUM una cafetería temática personalizada, es un negocio de características únicas que de seguro llamará la atención de los viajeros.

Proyecciones financieras:

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

Monto total de inversión: \$28.800

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

TIR del Proyecto: 71%

INDICE

<u>RESUMEN</u>	5
<u>ABSTRACT</u>	6
<u>RESUMEN AMPLIADO</u>	7
<u>MÓDULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO.</u>	14
1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL (MISIÓN, VISIÓN Y VALORES)	14
2. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA	16
3. PRODUCTOS Y SERVICIOS	24
4. APORTE PERSONAL: ADMINISTRACION DEL ENTORNO	28
<u>MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA</u>	41
1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	42
2. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA	45
3. MARKETING ESTRATÉGICO	46
<u>MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL</u>	50
ACTIVIDADES PRE-OPERACIONALES	50
DISTRIBUCIÓN LOCAL	58
RECURSOS HUMANOS	59
AMBIENTE LABORAL	62
MARKETING OPERATIVO	63
<u>MODULO 4 : ESTUDIO FINANCIERO</u>	69

4.1 PRESUPUESTOS	69
4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	74
BIBLIOGRAFÍA	87

Figuras

Figura 1.....	17
Figura 2.....	18
Figura 3.....	19
Figura 4.....	29
Figura 5.....	36
Figura 6.....	40
Figura 7.....	58
Figura 8.....	59

Gráficos

Grafico 1.....	14
Grafico 2.....	27

Tablas

Tabla 1	17
Tabla 2	28
Tabla 3	32
Tabla 4	34
Tabla 5	37
Tabla 6	37
Tabla 7	38
Tabla 8	41
Tabla 9	44
Tabla 10	65

MÓDULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO.



Grafico 1

1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL (MISIÓN, VISIÓN Y VALORES)

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

Misión: La razón de ser de Frutarium es brindar un servicio de cafetería, venta de bocaditos ecuatorianos elaborados artesanalmente y entretenimiento en vivo, con productos de calidad y atención personalizada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de esta manera ser merecedores de reconocimientos y certificaciones nacionales como internacionales. Las

necesidades que se satisfacen es ofrecer un producto terminado en base a materia prima 100 % orgánica de pequeñas granjas de esta manera se entrega bienestar y salud a la sociedad.

Valores:

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

2. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA

Análisis del ambiente externo

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

Se identificaron y se calificaron un total de 20 variables y para obtener los diez factores más relevantes, es decir a 20 y se dividió dicho resultado para 2, dando 10 puntos que serán distribuidos entre las 20 variables identificadas. A mayor puntaje, mayor influencia del factor sobre el futuro negocio. Cabe recalcar que la suma vertical de las calificaciones individuales, no debe sobrepasar en ningún caso los diez puntos asignables.

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

- 0: El factor no tendría influencia.
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.
- 2: El factor tendría una influencia débil.
- 3: El factor tendría una influencia media.
- 4: El factor tendría una influencia fuerte.
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte

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

Tabla 1

VARIABLES ECONÓMICAS

Tasa de desempleo

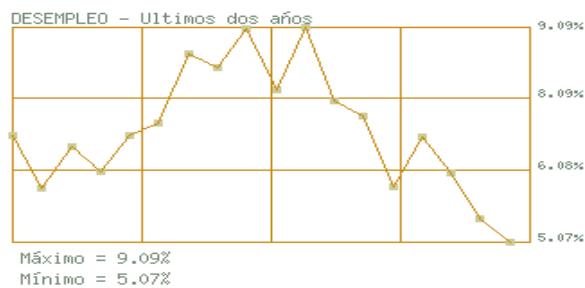


Figura 1 - Fuente Banco Central del Ecuador

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

Producto interno bruto

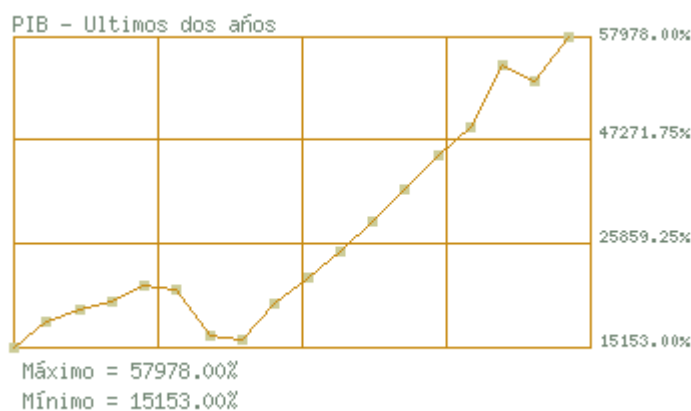


Figura 2

Fuente Banco Central del Ecuador

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

Inflación

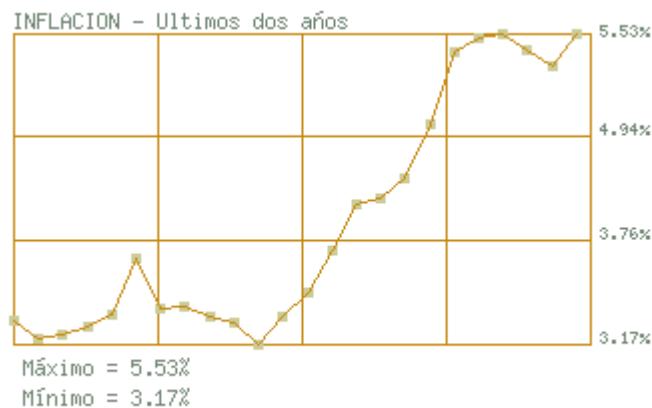


Figura 3

Fuente Banco Central del Ecuador

El incremento de precios de papa chola, naranja, pescados frescos, plátano verde, ajo y huevos de gallina también incidieron en el aumento de la inflación. Esto se explica por la caída de la producción agrícola, como consecuencia de las inundaciones que afrontaron ciertas provincias del país. Esto genera desabastecimiento en los mercados e incremento de los precios en los alimentos agrícolas. Esta situación produjo el alza en los precios de los almuerzos. En el caso

del negocio podría representar una amenaza ya que, si la inflación sube las cosas se encarecen y esto produciría que nuestro negocio la materia prima se encarezca y nos veremos obligados a subir los precios.

Variables político-legales

Ruc

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

Plan de soberanía alimentaria

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

Acuerdo ministerial no. 467 de fecha 3 de agosto 2001

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

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

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

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

Ley orgánica de defensa del consumidor

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

a) Nombre del producto;

- b) Marca comercial;
- c) Identificación del lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de Venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimentos artificial, irradiado o genéticamente modificado.

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

Reglamento de control sanitario de alimentos

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

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

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

- a) Solicitud para el permiso sanitario de venta;

Este reglamento se convierte en una oportunidad ya que, al tener un sistema de gestión de

calidad estos controles no representaran ningún problema mas bien ayudara a Frutarium a tener un nivel de calidad optima en cuanto al manejo de alimentos.

Variables socioculturales

Gasto mensual

Respecto al gasto nacional que realizan mensualmente las familias, el 64,92 por ciento corresponde a las de nivel socioeconómico alto y el 11,43 a las de nivel bajo. (Gasto Ecuador)

El gasto mensual puede convertirse una amenaza ya que si baja las personas no consumirán en restaurantes.

Migración

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

Pobreza

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

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

3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Frutarium se basará en ofrecer un lugar de entretenimiento en vivo con personajes propios de cada zona del Ecuador, así mismo los precios serán parecidos a los de la competencia ya que en el aeropuerto las personas si se encuentran en capacidad de pagar extra. No se ofrecerá variedad de menús extensa, sino más bien una variedad más limitada pero manteniendo la

calidad y el sabor propio de la comida tradicional. La decoración jugará un papel decisivo a la hora de nuestro local el cual se colocará en el piso baldosas divididas en 3 partes en la cual se pondrán granos de cada zona del Ecuador es decir en el primer cuadrante en el más grande se colocará maíz que se produce en la costa como en la Sierra, en el segundo cuadrante se colocará café que pertenece a la zona de Loja y de la Costa y finalmente chocolate que pertenece al oriente y a parte de la costa. Además, la vestimenta de las personas que atenderán en la cafetería incluirá vestimentas propias de cada región como por ejemplo: de la costa, los montubios. De la sierra una Otavaleña y, del oriente un Shuar. Todas las meseras sabrán hablar en varios idiomas.

Productos

- Batidos de frutas variadas
- Jugos Naturales
- Café Nacional
- Tortillas de maíz
- Corviches
- Humitas
- Bolones
- Pan de Yuca

Servicios

- Entretenimiento en vivo
- Servicio personalizado a la mesa

- Comida de calidad y en cortos períodos de tiempos
- Regalo de cortesía si la comida no llega en el tiempo estipulado
- Comodidad para toda la familia



Gráfico 2

4. APOORTE PERSONAL: ADMINISTRACIÓN DEL ENTORNO

En este aporte personal, se buscará profundizar en todo lo relacionado a los entornos externo e interno del negocio FRUTARIUM, ya que considero que el análisis de este tema es un factor esencial para el desarrollo óptimo del negocio. Se realizarán acercamientos especiales a temas comocadena de valor, fuerzas de Porter y algunas otras variables importantes que se encuentran en el entorno externo.

CIU

La industria en la que se encuentra la cafetería FRUTARIUM se detalla en el CIU proporcionado por el Banco Central del Ecuador como venta de comidas y bebidas preparadas para su consumo inmediato, como se muestra en la siguiente tabla.

H		HOTELES Y RESTAURANTES
H	552	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
H	5520	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
H	5520.0	VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS PREPARADAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.
H	5520.00	Venta de comidas y bebidas en cafeterías para su consumo inmediato.

Tabla 2

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cadena de valor

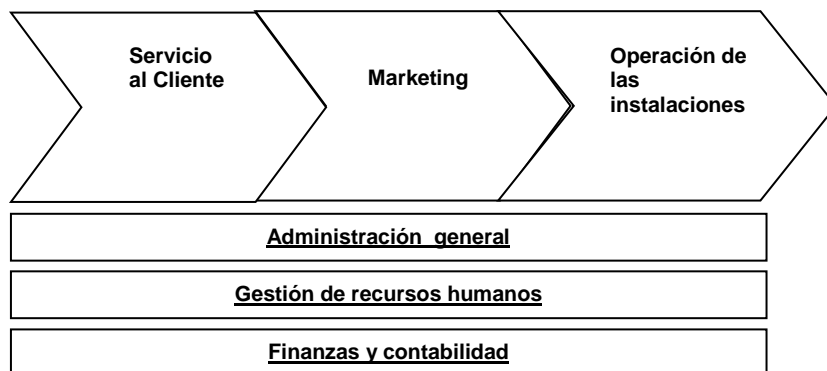


Figura 4

- **Servicio al cliente:** Varios servicios que generen una ventaja competitiva y que estos también generen un valor al cliente; pues todos estos elementos que son parte de la prestación del servicio definen la calidad que el cliente va a percibir, además es el eje del funcionamiento de FRUTARIUM, ya que el trato al cliente será personalizado, pues la cafetería cuenta con tres diferentes ambientes en base a las diferentes regiones del país: costa, sierra y oriente. Además los meseros y personal de FRUTARIUM vestirán atuendos típicos de las diferentes zonas de Ecuador.
- **Marketing:** El proyecto busca satisfacer las necesidades y deseos a partir de: el análisis de clientes, venta de productos o servicios, planeación de productos, fijación de precio, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades. Además se buscará implementar y difundir de manera exitosa un nuevo concepto de negocio no explotado al 100% actualmente en el Ecuador.

- **Operación de las instalaciones:** Son todas las actividades que transforman materia prima en productos y servicios, cuentan con funciones básicas ya sea los procesos, capacidad, inventario, fuerza laboral y la calidad. En la industria de bares y restaurantes donde se encuentra el negocio, se toma mucho en cuenta procesos como mantenimiento, limpieza de cada área, sanidad, calidad, servicio al cliente, diseño e infraestructura y ambiente agradable.

Actividades de Soporte:

- **Administración:** Realizar las cinco actividades básicas; planeación, organización, dirección, integración del personal y control de la empresa.
- **Gestión de recursos humanos:** Son un conjunto de actividades que desarrollan, activan y motivan al personal de la empresa para que esta tenga éxito. Para llegar a esto se requieren métodos y herramientas para conseguir, desarrollar y conservar a los empleados.
- **Finanzas y contabilidad:** La condición financiera de la empresa es un factor muy interesante para los inversionistas o socios, por lo que se deberá realizar varios informes, análisis de costos, ventas, gastos, flujos de efectivo, balances, etc, con el fin de poder monitorear contablemente el progreso de FRUTARIUM.

Las 5 fuerzas de Porter

Para determinar las distintas fuerzas de Porter se usará el libro de Fred R. David “*Conceptos de administración estratégica*”.

Nuevos participantes (barreras de entrada)

Se realizó la matriz que refleja claramente el nivel del proyecto como nuevos participantes.

Para lograr esto se tomó en cuenta algunos factores relevantes para el negocio. Al tener barreras de entradas bajas en el país para que ingresen nuevos competidores, el peso que posee este factor es del 20%, y la importancia que el proyecto otorga es de 3 es decir un punto medio. Como se mencionó anteriormente el número de cafeterías con el mismo concepto en Quito es bajo, por lo que el peso es del 15% y la importancia para el negocio es de 4, ya que se tiene más oportunidades de tener una ventaja competitiva, puesto que es más fácil saber cuáles son las estrategias y lo que realiza de cada una de las cafeterías temáticas (benchmarking). La preferencia de marca tiene un peso bajo, porque a pesar de que existen muchos establecimientos de este tipo, muy pocos cumplen con el concepto de cafetería temática, el cual se dirige a un segmento con características específicas, por lo que lograr eso para la empresa es de vital importancia y tiene un puntaje de 4. El capital es lo que tiene un peso medio, ya que el negocio inicial se financiará en su mayoría con capital propio por lo que no se requerirá incurrir en muchos riesgos de endeudamiento. Para una buena administración del negocio es necesario tener experiencia y know how por lo que el peso es alto. La ubicación es algo que no tiene mucho peso, sin embargo tiene una importancia grande para la cafetería, ya que ya se tiene definido el lugar y el segmento al que va dirigida. Las políticas regulatorias,

los aranceles y restricciones es lo que menos peso tiene, pues no existe alguna regulación fuerte que impida el desarrollo del proyecto. Se obtuvo un valor ponderado de 3.64/5 lo cual ubica a la entrada del proyecto en un nivel medio.

Factores	Peso e importancia	Cafetería temática FRUTARIUM	TOTAL
Barreras de entrada bajas	20%	3	0.6
# de candidatos: en Ecuador existen pocas instituciones establecidas como cafeterías temáticas	15%	4	0.6
Preferencia e marca y grado de lealtad al cliente	7%	4	0.28
Requisito de capital	25%	4	1
Experiencia (know how)	20%	3	0.6
Políticas regulatorias	3%	2	0.06
Ubicación	10%	5	0.5
TOTAL	100%	23	3.64

Tabla 3 Elaborado por: el autor

Amenaza de sustitutos (y complementos)

Los productos sustitutos de las cafeterías en general son principalmente cualquier tipo de establecimiento similar entre ellos;

- Bares

- Restaurantes
- Cantinas
- Comedores
- Tiendas como el Galeón, el Arbolito o similares.

A pesar que estos servicios cumplen con la necesidad de ofrecer servicios de alimentación para los clientes, no se dirigen a un segmento en específico. FRUTARIUM se dirige exclusivamente a viajeros nacionales e internacionales interesados en la gastronomía del país.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes potenciales de la cafetería FRUTARIUM, son turistas nacionales e internacionales de un nivel socioeconómico medio-alto que tengan que pasar por el nuevo aeropuerto internacional de Quito y sientan atracción o curiosidad por la diversa gastronomía ecuatoriana.

Al tratarse de un producto indiferenciado, pues la industria que lo engloba es la de bares y restaurantes existen un sin número de sustitutos, donde el poder de negociación está en los clientes, por lo que se debe establecer claramente una estrategia de diferenciación y exclusividad en la mente de los consumidores, y que mediante el desarrollo de estas estrategias de como resultado lealtad y fidelización, en el cual el costo de cambiarse a otras marcas sea alto, a pesar de la gran cantidad de sustitutos que existen.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores se realizará por medio de una matriz, en la cual se distinguirán diferentes factores que permitirán conocer el poder del proveedor según las necesidades del proyecto. Como se trata de una cafetería temática se requieren proveedores de todo tipo de alimentos.

Factores	Poder alto	Poder medio	Poder bajo
Disponibilidad de proveedores de alimentos.			x
Disponibilidad de alimentos orgánicos		X	
Disponibilidad de alimentos de acuerdo a épocas del año (frutas y mariscos)	X		
Cambiar de un proveedor a otro		X	
Proveedor con productos diferenciados		X	

Tabla 4 Elaborado por: el autor

Intensidad de la rivalidad

La competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas, ya que es la unión de estas y solo se logrará el éxito si se tiene bien definidas las estrategias y la ventaja competitiva sobre los rivales.

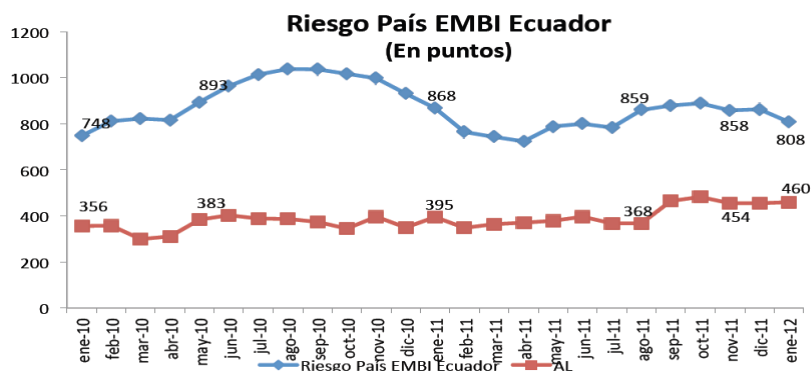
La rivalidad en la industria de bares y restaurantes es alta, puesto que existen muchos lugares que tienen características semejantes como tamaño, capacidad, servicios, etc. Muchas recurren a tácticas de marketing como publicidad, descuentos, precios accesibles.

La posibilidad de cambiar de marca de los clientes es alta puesto que no existe mucha competencia directa. Este es un producto donde siempre se va a tener demanda, pues el aeropuerto es el principal lugar por donde pasan miles de turistas día a día.

Otras variables importantes del entorno externo

Riesgo País

Según la federación de la cámara de comercio de América del Sur el gobierno ecuatoriano desde mediados de la década 1990 - 2000 no ha tenido un gobierno que dure cinco años seguidos, por lo tanto esto indica una estabilidad política en el país y demuestra la confianza que genera poco a poco Ecuador, para atraer nueva inversión extranjera. (FEDERASUR, 2012) La estabilidad política del país, así como el crecimiento económico del mismo, son algunos factores importantes para determinar el Riesgo País; un índice que mide la capacidad financiera de pagar sus deudas externas (grado de riesgo). En Enero de 2012, el riesgo país promedio de Ecuador se ubicó en 808 puntos decreciendo en un 6% con respecto a diciembre 2011, lo que indica una reducción del EMBI de 54 puntos; sin embargo en América Latina en enero se ubicó 460 puntos. Se puede concluir que el índice del país se encuentra por encima con 348 puntos. (Cámara de comercio de Quito, 2012), lo cual indica el índice de Ecuador es alto.



**Figura 5 Fuente: BCE, JP Morgan, Flar
Elaborado por: CEA**

PIB de la industria

El PIB de la industria a analizar será el de otros servicios ya que este incluye los negocios de hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación; y, Salud. (BCE, 2011)

Este sector tiene una particular relevancia en la producción y desempeño económico del país. Según las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador (2008), la previsión para el año 2010 en la industria de otros servicios, aportó al PIB total con el 16.1%, lo que en valor agregado bruto es 4.137 millones de dólares.

Participación de las Industria en el PIB
(Millones de dólares constantes)

Ramas de Actividad	VAB 2009 Millones US\$	VAB 2010* Millones US\$	Aporte al PIB Total	Crecimiento 09-10
Otros servicios ¹	3.874	4.137	16,1%	16,5%
Comercio al por mayor y al por menor	3.503	3.647	14,5%	14,6%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3.290	3.409	13,6%	13,6%
Explotación de minas y canteras	3.440	3.382	14,3%	13,5%
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.510	2.578	10,4%	10,3%
Construcción y obras públicas	2.238	2.338	9,3%	9,3%
Otros elementos del PIB	2.182	2.293	9,0%	9,2%
Trasporte y almacenamiento	1.792	1.878	7,4%	7,5%
Servicios gubernamentales	1.228	1.287	5,1%	5,1%
Servicios de Intermediación financiera	540	571	2,2%	2,3%
Suministro de electricidad y agua	211	220	0,9%	0,9%
Servicio doméstico	30	30	0,1%	0,1%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24.119	25.019	100,0%	3,7%

Tabla 5

Fuente: Banco Central del Ecuador – cuentas nacionales 2008- Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Por otro lado la variación porcentual en los dos primeros periodos trimestrales del año 2011 demuestra que hay un crecimiento positivo, lo cual esto generará cada vez más oportunidades e ingresos en esta industria. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Indicador	2008				2009				2010				2011	
	período				período				período				período	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
TOTAL UTILIZACIÓN	-0,26	2,74	3,45	-0,40	-4,86	-2,11	0,87	1,94	1,89	2,91	2,33	2,42	-0,04	2,18
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,18	4,88	-1,76	-0,95	1,57	-0,79	0,23	0,18	-1,12	0,10	-0,25	1,79	2,36	0,81
Pesca	1,71	2,22	2,25	-3,34	9,76	1,59	0,25	1,95	0,24	0,43	-2,48	3,79	5,20	6,45
Explotación de minas y canteras	-0,26	-2,00	-0,33	-0,09	-0,36	-0,61	-2,53	-1,93	-0,95	2,39	1,45	2,89	0,69	0,27
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	3,35	1,44	1,31	0,16	-2,19	-0,54	-0,39	0,65	3,01	3,04	1,30	1,92	0,89	1,68
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-18,15	-1,16	17,15	-8,68	1,71	11,13	-7,37	-13,77	-18,76	-8,35	25,31	23,80	0,70	-8,91
Suministro de electricidad y agua	1,83	0,93	3,35	-5,06	-6,06	4,23	0,73	-30,95	16,94	8,16	15,24	-0,81	4,31	13,14
Construcción	0,09	5,04	4,05	0,25	-0,58	2,21	2,10	-0,81	2,32	0,87	2,56	5,01	7,00	9,26
Comercio al por mayor y menor	0,99	2,15	1,68	-1,31	-3,05	-1,08	1,13	2,50	1,23	2,23	1,19	2,01	1,40	2,09
Transporte y almacenamiento	1,94	2,40	1,83	-0,15	-0,22	2,25	0,60	1,98	-0,99	0,63	0,82	1,18	2,52	1,39
Intermediación financiera	1,87	2,60	2,97	1,72	-1,42	-1,20	1,17	0,29	10,64	4,24	3,02	2,87	2,65	3,80
Gobierno General	2,90	3,41	3,90	3,71	-0,85	0,22	0,19	1,81	-1,82	-0,31	0,99	2,66	-3,09	0,85
Otros Servicios (3)	0,76	1,18	0,94	0,41	0,45	-0,04	0,31	0,25	1,33	2,35	2,12	3,11	3,12	3,04
Servicio doméstico	-4,10	-1,46	0,08	-0,19	-0,64	1,52	0,91	0,05	3,02	2,02	-0,68	-1,79	8,28	-3,30
PIB	0,53	2,08	1,85	-0,46	-0,67	-0,20	0,08	0,25	0,24	1,92	2,03	2,64	1,73	2,20

(1) A partir del Boletín No.70 de Cuentas Nacionales Trimestrales, los cálculos incluyen el acceso al link: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones/Notas/Catalogo/>

(2) Cálculos en base a dólares constantes de 2000.

(3) Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; S

Tabla 6

Fuente: Banco Central del Ecuador – indicadores macroeconómicos trimestrales

Tasa de interés

Según el Banco Central del Ecuador y la Cámara de Comercio de Quito (2012) la tasa activa es de 8.17% y 4.53% la tasa pasiva. Estas tasas no han sufrido cambio alguno desde el año 2009 lo cual genera una cierta noción de estabilidad económica. La tasa PYMES referencial es de 11,20% y de igual manera se ha mantenido constante.

TASAS MÁXIMAS DE LOS SEGMENTOS DE CRÉDITO

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Mar - 12	
	sep-07	oct-08	jun-09	mar-12	sep-07	mar-12	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo (2)	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista (3)	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%

(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009

(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%

(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

(6) Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

Tabla 7

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador-direccion estadistica economica

Nuevo aeropuerto de Quito

Con la construcción del nuevo aeropuerto de Quito en el sector de Tababela y la Ruta VIVA que unirá a Quito con el nuevo aeropuerto, misma que iniciara en la Av. Simón Bolívar a la altura de San Juan Alto y finalizará en Puenbo, las parroquias del Valle de Tumbaco serán

directamente beneficiadas con la afluencia de una gran cantidad personas. (Sitio oficial de Quito turismo, 2010)

El nuevo aeropuerto de Quito que empezó a construirse en el 2006 y reemplazará al Aeropuerto Mariscal Sucre, en un inicio su construcción estaba prevista a terminarse en octubre del año 2012 pero por problemas su apertura se espera para febrero del 2013, según la pagina web de Quito turismo (2010). Estará ubicado a unos 35 km. aproximadamente de distancia de la ciudad de Quito utilizando cualquiera de las vías existentes actualmente.

El principal problema que afronta la ciudad en las vías actuales, es la falta de capacidad para la cantidad de usuarios que ocupan las mismas, sobretodo en horas pico, volviendo a los tiempos de viaje excesivamente largos para la distancia que se recorre, por lo que se implementará, La *Ruta VIVA* que tendrá una longitud de 13,6 km. esto facilitará el descongestionamiento de Cumbayá y se conectara de igual forma con el nuevo aeropuerto de Quito, permitiendo el tránsito de 67.000 vehículos con una velocidad promedio de 65 km/hora y se estima un tiempo de 45 minutos. Con esta ruta el tráfico vehicular de la vía Interoceánica se reducirá en 50%, llegando a los 22.300 vehículos por día. Sin embargo la Ruta VIVA, no será la unica vía hacia el nuevo aeropuerto, son varios los proyectos de nuevas vías, ampliaciones viales, entre otros adecuaciones viales que se haran en el DMQ, esto es una de las ventajas que tendria el proyecto, ya que por su ubicación estaria en un punto céntrico entre el aeropuerto y la ciudad permitiendo asi brindar todas las facilidades a los posibles clientes.(EPMOP – Empresa publica Metropolitana de Movilidad y Obras Publicas, 2012). Además, el nuevo aeropuerto tendrá una capacidad notoriamente superior para albergar un mayor tránsito de pasajeros diariamente así como aviones más grandes, por lo que esto representará sin duda una ventaja.

Canales de distribución

Hoy en día la industria de bares y restaurantes incluye elementos tangibles e intangibles, en el cual la estructura física y el servicio se transforman en una experiencia para el cliente. Esta experiencia puede ser positiva o negativa dependiendo de la satisfacción del cliente por lo ofrecido. Todos los beneficios o características se dan a conocer a través de un canal de distribución el cual se adapte mejor al negocio. Hoy en día esta industria distribuye sus servicios a través de intermediarios, como por ejemplo agencias de viajes, agencias mayoristas, departamentos de ventas, etc; cada canal sirve para obtener más flujo de clientes. El número de canales siempre depende de la escala, tamaño, y tipo de negocio.

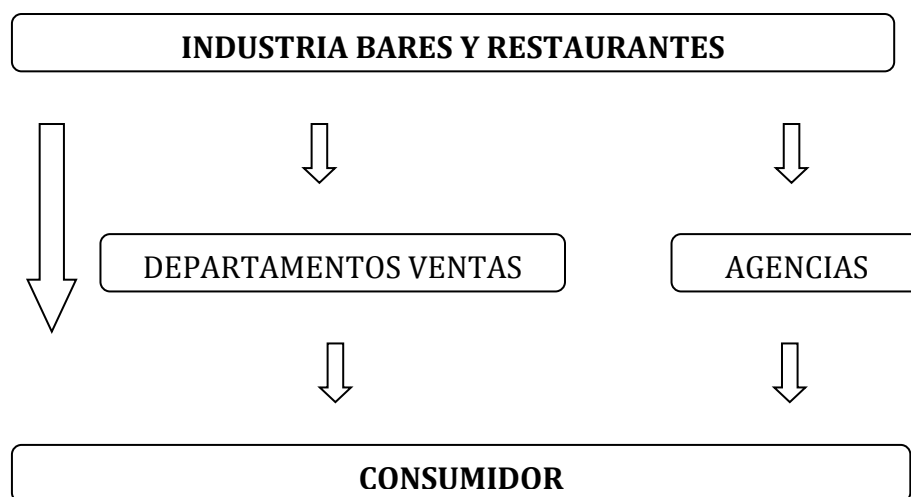


Figura 6

Elaborado por: el autor

MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA

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

Tabla 8

En cuanto a eliminar se debe eliminar a la comida internacional ya que nuestro producto se trata de recalcar lo nuestro, así mismo el servicio a domicilio se lo debe suprimir ya que la comida a domicilio ecuatoriana fría no sabe de igual manera de esta manera provocaría insatisfacción del mismo , por otra parte incrementar en entretenimiento en vivo con personajes propios de cada región, así mismo se deberá incrementar la materia prima orgánica

así como las promociones junto con alianzas de aerolíneas que se encuentren en el aeropuerto. En tercer se debe reducir la variedad de menús y solo dedicarse a pocos pero con un sabor característico. Finalmente se debe crear un ambiente propio de cada zona con decoración del piso, tener vestimenta autóctona de cada zona del país, y crear un servicio de atención interrumpido las 24 horas del día.

1. Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades

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

Amenazas

- Falta de fidelidad de los clientes Ecuatorianos
- Existen competidores directos dentro del aeropuerto
- Tiempo prolongado en recepción de alimentos (proveedores)
- Incremento de los precios de productos necesarios para elaborar nuestros platos

- Desabastecimiento de alimentos por cambios climáticos o factores externos
- Restricción de ventas solo para usuarios del aeropuerto
- Dificultad en encontrar personal capacitado (Bilingüe) debido a la ubicación del aeropuerto

Fortalezas

- Esta ubicado en una zona de alto transito de personas.
- Ofrecemos productos orgánicos y saludables.
- El tiempo de espera para entrega de pedido es aproximadamente de tres minutos y treinta segundos.
- Se ofrece entretenimiento al cliente con diferentes shows culturales.

Debilidades

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

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

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

Tabla 9

Interpretación del gráfico

Debido a que el cuadrante 1 (Fortalezas y Oportunidades) es el que tiene más impacto, el negocio es viable y nuestras fortalezas nos ayudarán con las oportunidades que existen. El cuadrante 2 (Fortalezas y Amenazas), nos permite observar que nuestras fortalezas nos ayudarán a reducir nuestras amenazas. El cuadrante 3 (Oportunidades y Debilidades), nos muestra que nuestras debilidades del negocio no tienen tanto impacto en nuestras

oportunidades y por último, el cuadrante 4 (Debilidades y Amenazas) nos dice que nuestras amenazas tampoco son tan representativas como para acentuar nuestras debilidades.

2. Factores claves para el éxito y ventaja competitiva

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

Frutarium se basara en ofrecer un lugar de entretenimiento en vivo con personajes propios de cada zona del Ecuador, así mismo los precios serán parecidos a los de la competencia ya que en el aeropuerto las personas si se encuentran en capacidad de pagar extra. Otro factor diferenciador es que no se ofrecerá variedad de menús extensa mas bien una variedad mas limitada pero manteniendo la calidad y el sabor propio de la comida tradicional. La decoración jugara un papel decisivo a la hora de nuestro local el cual se colocara en el piso baldosas divididas en 3 partes en la cual se pondrán granos de cada zona del Ecuador es decir en el primer cuadrante en el mas grande se colocara maíz que se produce en la costa como en la Sierra, en el segundo cuadrante se colocara café que pertenece a la zona de Loja y de la Costa y finalmente chocolate que pertenece e al oriente y a parte de la costa. Otro punto

diferenciador es la vestimenta de las personas que atenderán en la cafetería los cuales llevaran vestimentas propias de cada región como por ejemplo: de la costa los montubios de la sierra una otavaleña y del oriente un shuar. Un punto a nuestro favor será que todas las meseras sabrán hablar en varios idiomas. Por último, otro diferenciador es la presentación por ejemplo si una cliente desea un batido de piña se lo pasara en la piña misma vacía.

3. Marketing Estratégico

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

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

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

Estrategias de acuerdo a Producto, Precio, Plaza y Promoción

Producto

- Presentar un producto 100% orgánico que representará a cada una de las diferentes regiones del país.
- Variedad de platos y bebidas que simbolizan la diversidad étnica y de productos naturales del país.
- Agilidad en el despacho de órdenes del restaurante.

Precio

- Menor que el de la competencia

Plaza

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

Promoción

- Se negociará con aerolíneas diferentes descuentos y promociones.
- Publicidad por medio de volantes dentro de las revistas disponibles para los pasajeros en cada avión.
- Apoyo a pequeños productores llegando a acuerdos para que sean proveedores de nuestro restaurante.
- Realizar convenios con otros negocios de aeropuerto para poder acceder a más clientes.
- Muestras gratis de plato miniatura para pasajeros que pasen cerca del lugar, con la finalidad de atraer más clientes.

Estrategia del océano azul

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

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

MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL

Actividades Pre-operacionales

Abogado

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

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

Constitución de la empresa

Requisitos

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

Procedimiento

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

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

- a. Resolución
- Para continuar con el proceso de constitución.

Después debe presentar en la Superintendencia de Compañías:

- b. Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil.
- c. Periódico en el cual se publico el extracto (1 ejemplar).
- d. Original y copias certificadas de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil de representante legal y presidente.
- e. Copias simples de cedula de ciudadanía o pasaporte del representante legal
- f. Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- g. Copia simple de pago de agua, luz y teléfono.
- h. La Superintendencia después de verificar que todo este correcto le entrega al usuario:
- i. Formulario del RUC.
- j. Cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
- k. Datos generales.
- l. Nomina de accionistas.

Permisos de funcionamiento

Requisitos para obtener la Patente Municipal

- a. Escritura de constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de Compañías en original y copia.

- b. Dirección donde funciona la misma.
- c. Copia de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- d. Original y copia del RUC.
- e. Clave catastral

Requisitos para la Inscripción en el Registro Mercantil

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

Requisitos para el Registro Único De Contribuyentes (RUC)

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

Requisitos Búsqueda Fonética – IEPI

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

Requisitos Informe de Regulación Metropolitana

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

Requisitos para el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

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

Requisitos Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo

- a. Formulario de solicitud de compatibilidad de uso de suelo
- b. Comprobante de pago por Tasas de Servicios Administrativos.
- c. Original y copia de la Patente Municipal del año en curso o RUC.
- d. Informe de Regulación Metropolitana.
- e. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal del establecimiento

Ministerio de trabajo

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

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

- a. Formulario de solicitud de LUAE, lo puede obtener en las ventanillas de la EMQT o en la página web www.quito-turismo.gov.ec.
- b. Copia del RUC.
- c. Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación de las últimas elecciones (persona natural o representante legal).
- d. Certificado ambiental (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).
- e. Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior (para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad).
- f. Para rotulación la autorización del dueño del predio en caso de no ser local propio. En caso de propiedad horizontal autorización del administrador como representante legal. Para establecimientos existentes fotografía de la fachada del local; y, para nuevos las dimensiones y plano de cómo quedará la publicidad.
- g. Informe Favorable de Compatibilidad de Uso de Suelo.
- h. Haber aprobado la inspección previa.

Requisitos para obtención del Permiso Sanitario

- a. Solicitud de permiso de funcionamiento, dirigida al Director Provincial de Salud en el que conste el nombre del propietario, nombre del establecimiento, RUC, cedula, papeleta de votación, actividad económica y ubicación.
- b. Planilla de inspección.
- c. Solicitud de inspección.

- d. Certificación otorgada por la Secretaria de Ambiente.
- e. Certificado ocupacional de salud (se lo adquiere en cualquier centro de salud).
- f. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario o representante legal.
- g. Escritura de constitución legalizada en caso de ser persona jurídica.
- h. Copia del RUC.
- i. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos.
- j. Croquis de ubicación del establecimiento.
- k. Certificado de manipulación de alimentos (curso On-line o presencial).

Registro sanitario

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

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

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

En cuanto al acuerdo ministerial se convertiría en una oportunidad ya que, los productos que se manejen contarán con la higiene necesaria entregando a nuestros consumidores un producto

de calidad y que tendrán la seguridad de que se encuentra libre de cualquier tipo de bacteria que les pueda afectar.

Distribución Local

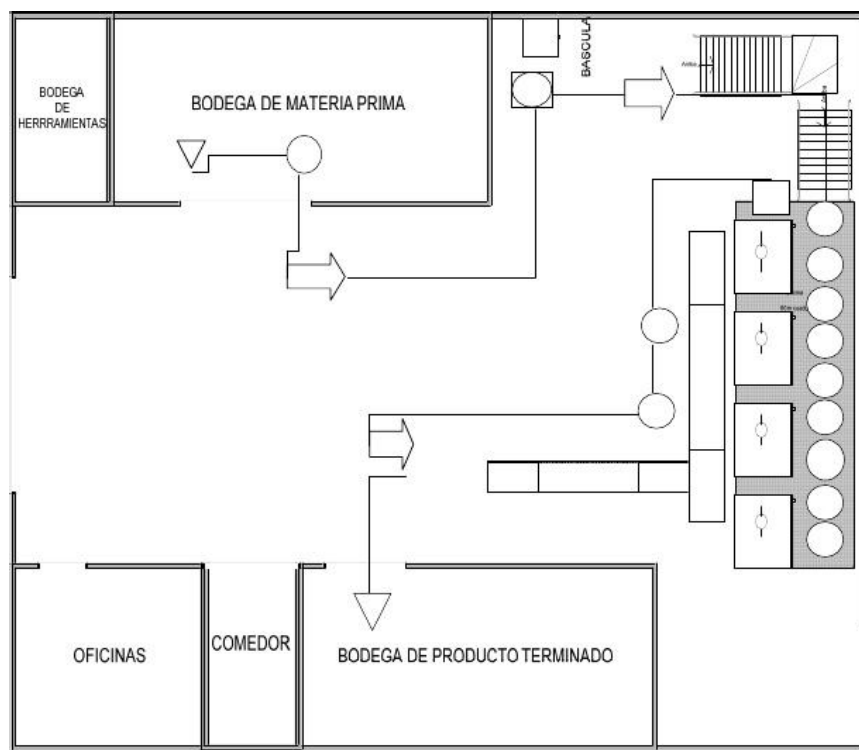


Figura 7

Recursos Humanos

Organigrama

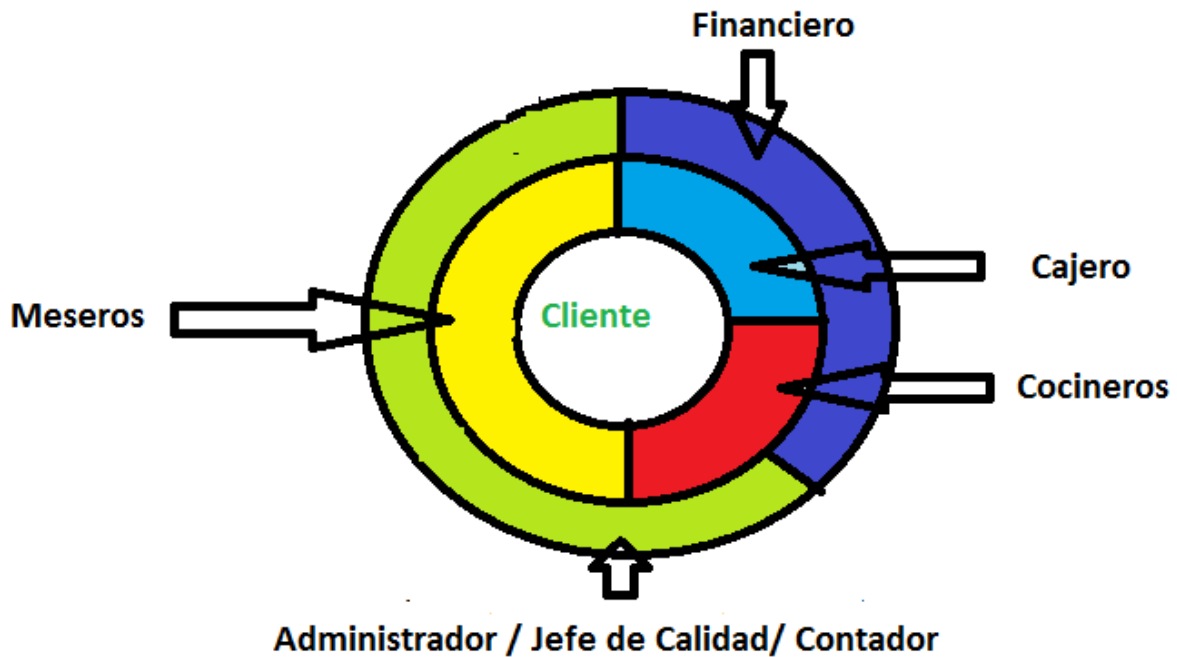


Figura 8

Recurso Humano Requerido

Administrador/ Jefe de calidad / Contador

Es la persona encargada de llevar adelante el control de los fondos, inventarios y personal del negocio; debe velar porque los objetivos estratégicos de los propietarios se ejecuten. Debe tener un título universitario en Licenciatura de administrador de empresas o Ingeniería

Comercial. Debe estar al tanto de las normativas para la calidad de los productos, debe contar con experiencia en manejo de personal y recursos humanos, habilidades de comunicación para tener buenas relaciones con los proveedores. Tiene que saber liderar a sus subalternos y delegar responsabilidades. Además realizará la labor de Contador llevando la contabilidad al día así como realizar pagos de impuestos y pago a proveedores.

Su edad debe estar entre los 25 y 40 años.

(SUELDO: 1000-1200 USD)

Cajero

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

(SUELDO: 300 – 500 USD)

Cocineros

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

(SUELDO: 800 – 1000 USD)

Meseros

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

(SUELDO: 400 - 600 USD)

Financiero

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

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

Ambiente Laboral

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

Marketing Operativo

Acciones

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

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

Cronograma

Meses	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																																																												
Actividades Pre operacionales																																																												
· Encontrar l local disponible en el nuevo aeropuerto de Quito																																																												
· Comprar accesorio local																																																												
· Contactar con el 90% de proveedores locales																																																												
· Negociación del precio de venta.																																																												
Contratación del 100% de los empleados																																																												
Capacitación a 100% de los empleados.																																																												
Capacitación del 100% de los proveedores.																																																												
Registro Sanitario de los productos																																																												
Firma de alianzas con aerolineas para servicios de vuelos tardíos.																																																												

Estrategias de Publicidad		
Publicidad BTL		
Impresión de afiches para cada mesa		
Impresión de Flyers para distribución en la terminal aerea		
Impresión de RollUps para ubicación en el aeropuerto		
Publicidad ATL		
Impresión de Vallas para colocación dentro del aeropuerto		
Realización de folletos publicitarios dentro del avion		
Publicidad en páginas de internet del aeropuerto		
Publicidad en páginas de internet de aerolines		
Realización de Publicidades para revistas de aviones		
Realización de cuña de radio para dentro del aeopuerto		
Estrategias de penetración		
Penetración del 10% del mercado local		
· Penetración en el mercado local en el 20%		
· Penetración en el mercado		

MODULO 4 : ESTUDIO FINANCIERO

4.1 PRESUPUESTOS

4.1.1 PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN

4.1.1.1 ACTIVOS FIJOS

Inversión de activos fijos

Maquinaria y equipo:

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

Vehículo:

- 2 motos \$7.000

Muebles y enseres:

- Caja registradora

- Mesanine
- Sillas \$5.000
- Mesas
- Utensilios de cocina

Inversión total de activos fijos \$27.500

4.1.1.2 ACTIVOS INTANGIBLES

Inversiones de activos intangibles

Activos diferidos:

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

4.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

- Sueldos \$2.800
- Presupuesto: \$33.300

4.1.2 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

4.1.2.1 PRESUPUESTOS DE INGRESOS

Ventas anuales

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

Otros ingresos

\$1.200 anuales por venta de material para productos

4.1.2.2 PRESUPUESTOS DE EGRESOS

Gastos anuales

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

Total gastos anuales: \$26.000

4.1.2.3 ESTADO DE ORIGEN Y PROYECCIONES

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

4.1.2.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Financiamiento:	\$28.800
60% recursos propios:	\$17.280
40% recursos ajenos:	\$11.520

4.1.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos fijos:

Servicios básicos

Sueldos \$7.960

Arriendo local

Costo variable unitario: \$0,50

Precio unitario: \$2.30

PEq = costos fijos

Mc u

$$PEq = \underline{7.960}$$

$$2.30 - 0,50$$

$$PEq = 4422 \text{ unidades}$$

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

4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

4.3.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

TMAR= TASA PASIVA + PREMIO AL RIESGO

TASA PASIVA: 4.53%

PREMIO AL RIESGO: 3%

TASA ACTIVA: 8.17%

TMAR = 7.53%

TMAR GLOBAL

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

TMAR GLOBAL

7,79%

4.3.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

4.3.2.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

FLUJOS MENSUALES

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

	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Enero
unidades	6500	5500	5400	5300	7000	5600
Ingresos	14950	12650	12420	12190	16100	12880
Costos						
Variables	3250	2750	2700	2650	3500	2800
Costos Fijos	7960	7960	7960	7960	7960	7960
Depreciacion	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
UT ant IMP	3506,25	1706,25	1526,25	1346,25	4406,25	1886,25
Impuestos	876,56	426,56	381,56	336,56	1101,56	471,56
Depreciacion	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
FEO	2863,44	1513,44	1378,44	1243,44	3538,44	1648,44
Inversion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo operativo	2863,44	1513,44	1378,44	1243,44	3538,44	1648,44
Utilidades ret	2629,69	1279,69	1144,69	1009,69	3304,69	1414,69
VAN	\$-16361,33					
TIR	-4%					

FLUJOS ANUALES

		1	2	3	4
	unidades	68600	69000	72000	73500
Ingresos		157780	158700	165600	169050
Costos Variables		34300	34500	36000	36750
Costos Fijos		95520	95520	95520	95520
Depreciacion		2805	2805	2805	2805
UT ant IMP		25155	25875	31275	33975
Impuestos		6288,75	6468,75	7818,75	8493,75
Depreciacion		2805	2805	2805	2805
FEO		21671,25	22211,25	26261,25	28286,25
Inversion	-26000	0	0	0	0
KL	-2800	0	0	0	0
Flujo operativo	-28800	21671,25	22211,25	26261,25	28286,25
Utilidades ret		18866,25	19406,25	23456,25	25481,25
VAN	\$ 53.285,53				
TIR	71%				

Balances Generales 1er año

Balance General Febrero						
Activos				Pasivos		
Caja	11500			proveedores		2500
Bancos	1600			Dcts x pagar		12000
Fijos	27500			Impuestos por pagar		201,56
Intangibles	3000			Arriendo		5000
Depreciacion	-233,75			sueldos		2800
				Servicios Basicos		160
				Total Pasivos		22661,56

					Patrimonio	
					Capital	20100
					Utilidades retenidas	604,69
					Total Patrimonio	20704,69
Total Activos		43366,25			Total Pas+Pat	43366,25

		Balance General Marzo 2013					
Activos					Pasivos		
Caja		11730					
Bancos		1600			proveedores	2500	
Fijos		27266,25			Dcts x pagar	11800,00	
Intangibles		3000			Impuestos por pagar	246,56	
Depreciacion		-233,75			Arriendo	5000	
					sueldos	2800	
					Servicios Basicos	160	
					Total Pasivos	22506,56	
					Patrimonio		
					Capital	20116,25	
					Utilidades retenidas	739,69	
					Total Patrimonio	20855,94	
Total Activos		43362,5			Total Pas+Pat	43362,5	

Balance General Abril 2013			
Activos			Pasivos
Caja	11960		
Bancos	1600		proveedores 2500
Fijos	27032,5		Dets x pagar 11600,00
Intangibles	3000		Impuestos por pagar 291,56
Depreciacion	-233,75		Arriendo 5000
			sueldos 2800
			Servicios Basicos 160
			Total Pasivos 22351,56
			Patrimonio
			Capital 20132,5
			Utilidades retenidas 874,69
			Total Patrimonio 21007,19
Total Activos	43358,75		Total Pas+Pat 43358,75

Balance General Mayo 2013			
Activos			Pasivos
Caja	12190		
Bancos	1600		proveedores 2500
Fijos	26798,75		Dets x pagar 11400,00
Intangibles	3000		Impuestos por pagar 336,56
Depreciacion	-233,75		Arriendo 5000
			sueldos 2800
			Servicios Basicos 160
			Total Pasivos 22196,56
			Patrimonio
			Capital 19948,75
			Utilidades retenidas 1009,69

Intangibles	3000			Impuestos por pagar	426,56
Depreciacion	-233,75			Arriendo	5000
				sueldos	2800
				Servicios Basicos	160
				Total Pasivos	21486,56
				Patrimonio	
				Capital	20113,75
				Utilidades retenidas	1279,69
				Total Patrimonio	21393,44
Total Activos	42880			Total Pas+Pat	42880

		Balance General Octubre 2013			
Activos				Pasivos	
Caja	12420				
Bancos	1600			proveedores	2500
Fijos	25630			Dcts x pagar	10400,00
Intangibles	3000			Impuestos por pagar	381,56
Depreciacion	-233,75			Arriendo	5000
				sueldos	2800
				Servicios Basicos	160
				Total Pasivos	21241,56
				Patrimonio	
				Capital	20030
				Utilidades retenidas	1144,69
				Total Patrimonio	21174,69
Total Activos	42416,25			Total Pas+Pat	42416,25

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

		Balance General Diciembre 2013			
Activos				Pasivos	
Caja	16100				
Bancos	1600			proveedores	2500
Fijos	25162,5			Dcts x pagar	10000,00
Intangibles	3000			Impuestos por pagar	1101,56
Depreciacion	-233,75			Arriendo	5000
				suelos	2800
				Servicios Basicos	160
				Total Pasivos	21561,56
				Patrimonio	
				Capital	20762,5
				Utilidades retenidas	3304,69
				Total Patrimonio	24067,19

Total Activos		45628,75			Total Pas+Pat		45628,75

		Balance General Enero 2014					
Activos					Pasivos		
Caja		12880					
Bancos		1600			proveedores		2500
Fijos		24928,75			Dcts x pagar		9800,00
Intangibles		3000			Impuestos por pagar		471,56
Depreciacion		-233,75			Arriendo		5000
					sueudos		2800
					Servicios Basicos		160
					Total Pasivos		20731,56
					Patrimonio		
					Capital		20028,75
					Utilidades retenidas		1414,69
					Total Patrimonio		21443,44
Total Activos		42175			Total Pas+Pat		42175

Balances Anuales de la empresa

		Balance General Primer Año					
Activos					Pasivos		
Caja		157780					
Bancos		1600			proveedores		30000
Fijos		27500			Dcts x pagar		9800,00
Intangibles		3000			Impuestos por pagar		6288,75
Depreciacion		-2805			Arriendo		60000

					sueldos		33600
					Servicios Basicos		1920
					Total Pasivos		141608,8
					Patrimonio		
					Capital		26600
					Utilidades retenidas		18866,25
					Total Patrimonio		45466,25
Total Activos		187075			Total Pas+Pat		187075

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

					Balance General Tercer Año		
Activos					Pasivos		
Caja		165600					
Bancos		1600			proveedores		30000

Bibliografía:

- Los módulos 1, 2 , 3 y 4 fueron realizados en el equipo conformado por los estudiantes: Galo Duran, Carlos Yáñez, Cristina Gonzales, Daniel Granda, Carlos Guerra y Carlos Vargas.
- El aporte personal sobre la administración del entorno del negocio fue realizado por el estudiante Daniel Granda.
- El trabajo presente es una extensión del trabajo parcial de titulación de administración FRUTARIUM del estudiante Galo Durán (Integrante del grupo)
- Durán, Galo. "FRUTARIUM". Trabajo De Titulación, Semestre: Enero-Mayo 2012.
- Centros comerciales. 30 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema27.htm>
- Gasto Ecuador. 30 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.explored.com.ec/ecuador/informa.htm>
- Formato "Análisis FODA para viabilidad de proyectos"
- INEC. 29 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.inec.gob.ec/home/>
- Otros Requisitos legales. Consulta con un abogado en la ciudad de Quito.

- Paredes, Pablo Lucio. 29 de marzo de 2012. Disponible en:
http://www.ecuadorenvivo.com/2010092058259/economia/resultados_del_gobierno_en_materia_economica_son_bien_mediocres_dice_pablo_lucio_paredes.html
- Pobreza Ecuador. 30 de marzo de 2012. Disponible en:
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2406032&idcat=19409&tipo=2>
- Requisitos Súper Intendencia de Compañías. Disponible en:
www.supercias.gov.ec
- Requisitos Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Disponible en:
www.iess.gov.ec
- Requisitos Municipio de Quito. Disponible en:
www.quito.gob.ec
- Requisitos Servicio de Rentas Internas. Disponible en:
www.sri.gob.ec
- Requisitos Ministerio de Trabajo. Disponible en:
www.relacioneslaborales.gob.ec
- Salario. 29 marzo de 2012. Disponible en:
http://es.encydia.com/pt/Mercado_de_trabajo