



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO**

**“FRUTARIUM”: Estrategia de Promoción e Investigación de  
Mercados**

**Carlos Sebastián Guerra Burgos**

**Pablo Carrera Narváez, MBA. Director del trabajo**

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de  
licenciatura en Marketing

Quito, Diciembre 2012

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

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

**“FRUTARIUM”: Estrategia de Promoción e Investigación de  
Mercados**

**Carlos Sebastián Guerra Burgos**

Pablo Carrera Narváez, M.B.A

-----

Director y Miembro del

Comité de Trabajo Final de Titulación

Magdalena Barreiro, Ph.D.

-----

Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

Quito, Diciembre de 2012

## © DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma: -----

Nombre: Carlos Sebastián Guerra Burgos

C. I.: 1711536670

Fecha: 20 de Diciembre 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 provides high quality products to its customers, in a peaceful atmosphere and where you can enjoy various snacks provided by the Ecuadorian gastronomic culture.

# FRUTARIUM

## RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

---

### **Socios:**

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

### **Equipo Directivo:**

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

### **Industria:**

*Alimentos*

### **Número de empleados:**

Actual: 0

Al iniciar las actividades: 5

Al final del primer año: 5

Al final del tercer año: 9

### **Alianzas/ Socios:**

- Aerolíneas.
- Proveedores locales

### **Objetivos financieros:**

La inversión inicial será de: \$28,800 que será financiado el 40% por un banco local y será pagado en 6 años.

### **Inversores actuales:**

Galo Durán, Carlos Vargas, Carlos Guerra, Carlos Yáñez, Daniel Granda, Cristina González.

### ***Descripción del negocio:***

**Frutarium** se desenvuelve en la industria alimenticia y se dedica al negocio de la distribución y procesamiento de productos 100% orgánicos en un bar-restaurante cuya primera filial se ubica en el nuevo aeropuerto de Quito en la zona de espera de vuelos internacionales. El negocio cuenta con alianzas estratégicas con proveedores nacionales y así brindar productos de calidad a sus clientes, en un ambiente tranquilo y donde se pueden disfrutar los diferentes bocaditos que provee el Ecuador. Además este negocio cuenta con un plan de estrategias de marketing que ofrecen a la marca una ventaja competitiva entre sus competidores como son estrategias de promociones que ayudan a atraer clientes al local y a que consuman nuestros productos, al igual que una constante investigación de mercados para la actualización y mejora de nuestros productos y servicios.

---

**Historia de la compañía:**

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

---

**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:**

En FRUTARIUM se ofrecerán una variedad de productos ecuatorianos 100% orgánicos como batidos de frutas, Jugos naturales, café nacional, humitas, tortillas de maíz, pan de yuca, corviches, tamales y bolones.

---

**Tecnologías/ Conocimientos necesarios:**

Para este negocio se necesita de los conocimientos de chefs ecuatorianos, que puedan preparar los diferentes alimentos bajo un estricto nivel de calidad. Además se deberán tener conocimientos de al menos dos lenguas extranjeras, ya que nuestro mercado son turistas que no hablan español en su mayoría. Los conocimientos de finanzas y contabilidad son básicos para mantener una correcta contabilidad y además se necesitará el conocimiento de los miembros del departamento de marketing para poder mantener las diferentes estrategias planeadas

---

**Mercados:**

Se estima que alrededor de 500 mil pasajeros transitarán por el nuevo aeropuerto de Quito al año, por lo que ese será el mercado potencial de Frutarium. Buscamos tener alrededor de los primeros meses un 10% del mercado y al cabo del tercer año se busca tener mas del 50% de nuestro mercado potencial. Actualmente existe una tendencia de mejorar los hábitos

alimenticios y optar por un alimento sano, el cual lo proveemos en Frutarium además de la opción de consumir alimentos de rápida preparación.

---

**Canales de distribución:**

Frutarium es un local de ventas de productos ecuatorianos 100% orgánicos, y se ubica en el nuevo aeropuerto internacional de Quito en Tababela, y es a través de este mismo local por donde se distribuirán los productos hacia los clientes. Los clientes podrán pagar con efectivo o tarjetas de crédito locales e internacionales.

---

**Competencia:**

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

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

---

**Proyecciones financieras:**

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

--	--	--	--	--

**Monto total de inversión: \$28,800**

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

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo:

TIR del Proyecto: 71%

## Tabla de contenido

<b>MÓDULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO.....</b>	<b>15</b>
1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ( MISIÓN, VISIÓN Y VALORES) .....	15
VALORES: .....	17
2. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA.....	18
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>28</b>
<b>MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA .....</b>	<b>31</b>
1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	32
2. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA.....	35
3. MARKETING ESTRATÉGICO .....	36
<b>PLAN DE PROMOCIÓN PARA LA EMPRESA FRUTARIUM.....</b>	<b>39</b>
<b>PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA EMPRESA FRUTARIUM .....</b>	<b>44</b>
<b>MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL.....</b>	<b>48</b>
ACTIVIDADES PRE-OPERACIONALES.....	48
DISTRIBUCIÓN LOCAL .....	56
RECURSOS HUMANOS .....	57
AMBIENTE LABORAL .....	60
MARKETING OPERATIVO .....	61
<b>MODULO 4: ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>71</b>
4.1 PRESUPUESTOS.....	71
4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	75
<b>BIBLIOGRAFÍA: .....</b>	<b>95</b>

## Lista de Figuras

### Figuras

Figura 1 .....	20
Figura 2 .....	21
Figura 3 .....	56
Figura 4 .....	57

### Gráficos

Grafico 1.....	15
Grafico 2.....	30

### Tabla

Tabla 1.....	19
Tabla 2.....	34

## 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 las 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, brindando 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 industria de alimentos a continuación se detalla la metodología aplicada.

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

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

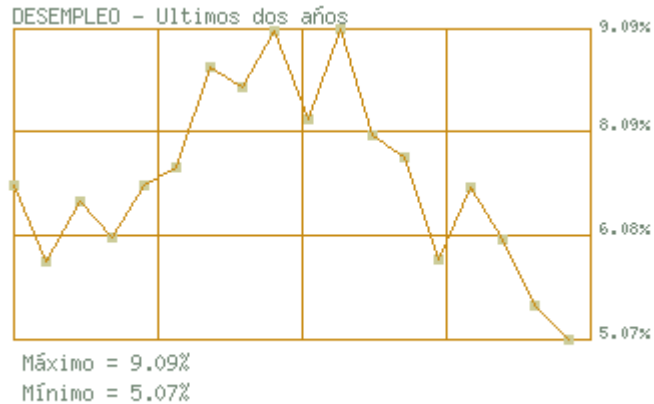
- 0: El factor no tendría influencia.
- 1: El factor tendría una influencia muy débil.
- 2: El factor tendría una influencia débil.
- 3: El factor tendría una influencia media.
- 4: El factor tendría una influencia fuerte.
- 5: El factor tendría una influencia muy fuerte

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

**Tabla 1**

## VARIABLES ECONOMICAS

## TASA DE DESEMPLEO

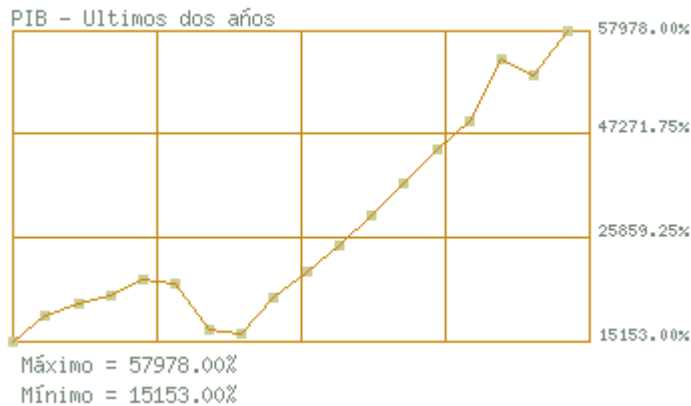


**Figura 1**

Fuente Banco Central del Ecuador

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

## PRODUCTO INTERNO BRUTO

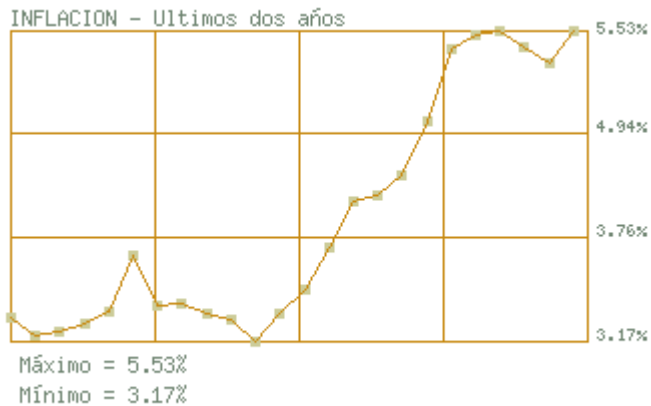


**Figura 2**

Fuente Banco Central del Ecuador

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

## INFLACIÓN



Fuente Banco Central del Ecuador

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

## **VARIABLES POLÍTICO-LEGALES**

### **RUC**

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

### **PLAN DE SOBERANIA ALIMENTARIA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación del lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;



- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de Venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimentos artificial, irradiado o genéticamente modificado.

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

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

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

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

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

a) Solicitud para el permiso sanitario de venta;

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

## **VARIABLES SOCIOCULTURALES**

### **GASTO MENSUAL**

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

### **MIGRACIÓN**

Entre 10 a 15 por ciento de ecuatorianos ha salido de su país con dirección, la mayoría de ellos, a España, los Estados Unidos, Italia, Venezuela y aún, un pequeño grupo que crece cada vez más, hacia Chile. Los ecuatorianos que se encuentran en España se encuentra regresando a Ecuador

debido a que la situación económica ha decaído en los últimos años, si este fenómeno continúa las remesas de los emigrantes decrecerán produciendo que los familiares que se encuentran en el Ecuador reduzca sus ingresos. Por este motivo la migración se podría convertir en una amenaza para el negocio.

## **POBREZA**

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

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

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

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

### *Productos*

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

- Pan de Yuca

*Servicios*

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



Grafico 2

## MÓDULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA

<p><b>Eliminar</b></p> <p>Eliminar comida internacional.</p> <p>Eliminar servicio a domicilio.</p>	<p><b>Incrementar</b></p> <p>Materia prima orgánica.</p> <p>Promociones</p>
<p><b>Reducir</b></p> <p>Variedad de menús</p> <p>Reducir costos: como publicitarios.</p>	<p><b>Crear</b></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>

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 2

### Interpretación del gráfico

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

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

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

## **Plan de promoción para la empresa FRUTARIUM**

Como se explico anteriormente la estrategia de promoción para la empresa se basa en los siguientes puntos:

- 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.

La elección de esta estrategia se debe a que es una marca cuya plaza es dentro de un lugar cerrado y de acceso limitado, es decir solamente para pasajeros que van a salir del país; es por esto que no se da prioridad a los medios tradicionales y se utiliza otros medios para que se pueda informar a los clientes sobre la marca y que se acerquen al local de FRUTARIUM para consumir nuestros productos.

Para el primer punto, que es el de negociar con aerolíneas diferentes descuentos y promociones, se trata de enganchar a los clientes de manera indirecta. Ya que al tener contratos con aerolíneas nos permite que los clientes consuman nuestros productos. Esto funciona de la siguiente manera. Se buscará firmar contratos con al menos una aerolínea, en donde se especifique que si un vuelo llega a demorar su salida de la terminal internacional

del aeropuerto, por cualquier motivo que fuese, los pasajeros de ese vuelo recibirán un ticket que valdrá por una bebida y un aperitivo de nuestro menú. De esta manera no solo se está regalando producto, esta es una oportunidad en que se promociona la marca, se la da a conocer y además nuestros productos serán degustados por los clientes, branding. Además de esos objetivos se busca que los pasajeros consuman otro producto, ya que la demora del vuelo dará suficiente tiempo para que los pasajeros consuman el producto de regalo y sigan consumiendo al menos un producto más. Para que esto funcione se tendrá que comunicar a FRUTARIUM cualquier tipo de atraso de vuelo de la aerolínea aliada, y se tendrá el número de pasajeros de ese vuelo, de manera que se tendrá listo el producto y la espera será mínima por parte de los pasajeros. En caso de que los pasajeros no deseen consumir los productos que se les ofrece, tendrán la opción de cambiar de producto y escoger uno del mismo o menor valor.

El segundo punto de la estrategia de promoción trata sobre la publicidad por medio de volantes dentro de las revistas disponibles para los pasajeros en cada avión. Debido a las mejoras en el nuevo aeropuerto, Quito ya no será solamente una ciudad destino, sino que también se convertirá en una estación donde se podrá realizar escalas para vuelos más largos, por lo que se utilizará la alianza con la misma aerolínea que se tiene en el anterior punto, y se tendrán que colocar volantes dentro de las revistas que se ofrecen en las diferentes aerolíneas, se deberá especificar en este contrato que los volantes solo se colocarán en los aviones que tengan como destino la ciudad de Quito, mas no en los vuelos de salida, ya que no tendrá sentido publicitar un producto que se ofrece en el lugar en el que estaba y no se puede volver. Con esta estrategia se busca generar 'awareness' de la marca entre nuestros consumidores potenciales. Estos volantes tendrán un pequeño mapa de la



sala de espera internacional y se resalte la ubicación del local, de manera que se facilite la llegada del cliente al punto de venta. Para realizar esta publicidad, se imprimirán alrededor de 10 mil volantes mensualmente, de manera que se pueda abastecer a todos los pasajeros de los vuelos de la aerolínea que tengan como destino la ciudad de Quito; se los entregará a la aerolínea para que su personal se encargue de repartir a cada revista durante los vuelos que lleguen a esta terminal. Cabe recalcar que a diferencia del anterior punto de estrategia de promoción, el consumo de nuestro producto no es totalmente garantizado y se espera tener un 20% de impacto por cada vuelo, es decir que de cada 100 personas que lleguen en un vuelo de dicha aerolínea a Quito, 20 de ellos se acerquen al local de FRUTARIUM.

El tercer punto de la estrategia de promoción de FRUTARIUM trata sobre Apoyo a pequeños productores llegando a acuerdos para que sean proveedores de nuestro restaurante. Con este convenio se busca promocionar nuestra campaña de responsabilidad social, ya que los proveedores de nuestro restaurante tendrán que cumplir con un perfil determinado, esto se debe a que nuestros proveedores son pequeños proveedores que buscan crecer su negocio, además de que se ubiquen en ciertas zonas rurales, con esto no solamente conseguimos un producto a menor costo sino que también ayudamos al desarrollo de pequeños agricultores del país. Además, se tiene planeado colocar esta información en el lugar de venta, de manera que se incentive al consumo de nuestros productos, y que los clientes extranjeros sepan que nuestros esfuerzos no solo buscan el lucro personal sino que también nos preocupamos de nuestro país, además esto encaja con la idea que se busca posicionar para nuestra marca, que es el de realzar el consumo de productos nacionales y que realzamos la variedad de productos orgánicos que produce nuestro país. Se utilizarán pequeñas vallas dentro del local con imágenes de nuestros

agricultores trabajando, para que de esta manera se tenga una idea de la frescura y origen de nuestros productos. Además se ubicarán pequeños mensajes en las esquinas de todas las cartas, donde se especifique el propósito de nuestra campaña.

El cuarto punto de la estrategia de promoción de FRUTARIUM trata sobre realizar convenios con otros negocios del aeropuerto para poder acceder a más clientes. Esta estrategia busca conseguir presencia dentro del lugar de ventas al ser un lugar de acceso limitado y exclusivo, se tiene un número limitado de competidores y la competencia no es tan grande como en un negocio que se encuentre afuera, las opciones de los consumidores es limitada y se busca que los mismos se acerquen a nuestra marca. Para esta estrategia se buscaran alianzas con los pequeños negocios que se ubican dentro del aeropuerto que tengan una campaña de comunicación parecida a la nuestra, esto quiere decir, aquellos negocios que expenden artesanías locales y pequeños souvenirs a los pasajeros antes de que salgan del país. Esta estrategia busca un beneficio mutuo para ambos negocios, de manera que cuando un pasajero consuma nuestro producto, el negocio aliado tenga también un beneficio. Con esto se busca que se comunique de mejor manera nuestra estrategia de preferir el producto nacional y de realzar su valor, además de demostrar que existe un apoyo por parte de diferentes negocios para esta causa, dando una mejor imagen para los extranjeros que visiten el aeropuerto. La manera en que este plan funcionará es a partir de alianzas con dichos negocios, y que por el consumo en cualquiera de los locales, el nuestro o el negocio aliado, se ofrezcan cupones para que los consumidores puedan ir a utilizarlo en el otro negocio. Para explicarlo más claro, un cliente que compre un producto en nuestro local recibirá un cupón de descuento para el puesto de artesanías que se ubica en el piso inferior, y funcionará de igual manera para el otro negocio, de manera que los dos negocios

tendrán un beneficio económico y de valor de marca. Los contratos se deben realizar con un negocio de cada industria, es decir, un solo negocio de artesanías, un solo negocio turismo, un solo negocio de venta de productos nacionales. De esta manera no se diferencia solamente nuestro negocio sino el de nuestros aliados, dando un mismo mensaje de unión nacional y de preferencia y beneficio a los productos ecuatorianos.

Finalmente, el último punto de la estrategia de promoción de FRUTARIUM trata sobre ofrecer muestras gratis de platos miniatura para pasajeros que pasen cerca del lugar, con la finalidad de atraer más clientes. Esta estrategia representará un pequeño costo para el negocio ya que se está regalando producto. Como se explica anteriormente, el propósito de esta estrategia es atraer a clientes al lugar de venta. Debido a que muchos platos típicos no son conocidos por los extranjeros que vienen al país, o incluso existen ciertos platos que causan mucho impacto en los turistas que quieren volver a probarlos pero dentro del aeropuerto no lo vuelven a hacer, y no recuerdan muy bien su nombre pero sí su sabor, por lo que es una forma de aprovechar este impacto que ha dejado la cultura gastronómica de nuestro país en los turistas y esto será una oportunidad que podemos aprovechar. Este tipo de publicidad será BTL ya que de esta manera tenemos un mejor impacto en nuestro mercado meta. Estos productos serán repartidos por la mesera del local, que cuando no se encuentre ocupada atendiendo a otros clientes, aproveche este tiempo ofreciendo las muestras a los clientes potenciales, de esta forma se tiene una mejor eficiencia de nuestro personal y se evitan los tiempos muertos, de manera que se optimiza el uso de los recursos. Las muestras gratuitas se prepararán a parte de los platos del local y tendrán una presentación diferente y más elegante, de manera que se atraiga la atención de los pasajeros que pasen por el local, y puedan degustar de los mejores platos que tenemos de forma

gratuita. Además, estos platos se tendrán que preparar en mayor número que los otros, ya que los clientes que los degusten querrán probar más de estos productos a diferencia de los otros que ofrece FRUTARIUM.

### **Plan de investigación de mercados para la empresa FRUTARIUM**

Al igual que todo negocio, existe un cambio constante en la oferta de servicios y productos por parte de los competidores de la misma, por lo que una constante observación de tendencias, precios, productos y promociones se debe mantener para poder tener una ventaja sobre la competencia; el caso de FRUTARIUM no es la excepción, ya que debemos mantenernos a la vanguardia de precios de los competidores, servicios, productos y decoración del local, además de que se debe tener una constante investigación sobre las preferencias de los consumidores, de manera que se pueda mantener una constante actualización de nuestros beneficios.

En el caso del estudio de la competencia, se mantendrá una constante observación a los competidores y sus diferentes promociones, de manera que podamos optar con un plan de riesgo para posibles peligros a nuestros ingresos. La investigación de precios, productos y servicios irán de la mano con esta propuesta, ya que tendremos a nuestros empleados como observadores de los locales diferentes, llenando formularios para poder mantener un registro de los competidores, de esta manera se arma una base de datos y se compara con los locales de la misma marca que se encuentren afuera del aeropuerto, de manera poder tener estudiada a la competencia y saber sus posibles movimientos y adelantarnos a los mismos. Estas investigaciones se realizarán cada 2 meses, de manera que se pueda mantener al equipo administrativo al tanto de estas acciones lo más rápido posible. Como

se menciona anteriormente estas investigaciones internas del aeropuerto se llevarán a cabo por los empleados, por lo que no se incurrirá en costos adicionales para obtener esta información. El equipo de marketing deberá proporcionar a los empleados con planillas, donde se especifique la información a ser recopilada, de esta manera se tendrá un mejor manejo de la información y se podrá utilizarla para provecho de FRUTARIUM.

En el segundo tipo de investigación en la que se pondrá énfasis, es en la satisfacción del cliente. Es conocido que debido a la naturaleza de esta empresa, y su ubicación, no se puede apelar a un plan de fidelización, pero si se puede conseguir una fuerte recomendación boca a boca, y obtener buenos comentarios por parte de nuestros clientes a posibles clientes en el extranjero, y tener frases como “cuando visites Ecuador, tienes que ir al restaurante FRUTARIUM que se ubica dentro del aeropuerto, ya que te ofrece un muy buen servicio y productos muy buenos”. Pero más allá de la fidelización del cliente se busca unir nuestro mensaje de apoyar el producto ecuatoriano, de manera que se ofrezca una excelente experiencia a los turistas y que quieran volver al país, ya que el aeropuerto es lo primero y lo último que un extranjero ve cuando viene a Ecuador; un turista contento puede atraer a dos o más turistas al país. Además de ofrecer un buen producto acompañado de un excelente servicio, que serán norma y obligación de nuestros empleados, se deben mantener actualizaciones y no quedarnos atrás, y hacer que el cliente nos cuente en que podemos mejorar. La investigación de satisfacción del cliente se la realizará a través de las órdenes de compra que se presentarán a los clientes una vez que pidan su cuenta. Se proporcionará un formulario donde se pida la opinión de los clientes sobre cuán satisfechos están con el producto y el servicio, además de un espacio donde pueden colocar posibles recomendaciones. Esto se guardará en una base de datos, de manera que después de cada

mes se verán las posibles mejoras y cómo se está atendiendo a los clientes. Con esto se tendrá retroalimentación de nuestros productos y servicios, y se tendrá una mejor idea de los aspectos que se puede mejorar. La vialidad de este tipo de información es muy buena, ya que los extranjeros, a diferencia de los ecuatorianos, tienen una cultura de reclamar sus productos y servicios.

Finalmente, no se puede ignorar los cambios que existen en el ambiente externo que se da afuera del aeropuerto. Los productos que ofrece FRUTARIUM son ecuatorianos y se debe mantener una constante retroalimentación de los diferentes productos que se ofrecen en ciudades representativas del país, y en especial en los lugares que son más visitados por los turistas, ya que de ahí es de donde obtendrán sus experiencias gastronómicas y culturales. Es por eso que nuestra empresa realizará investigaciones de campo, cada 2 meses, en donde se visitarán diferentes lugares turísticos del país y observar las diferentes variedades gastronómicas que se ofrecen ahí, de forma que podamos mantener nuestros productos acorde a estas ideas, y además de que se pueden captar nuevas ideas de productos para nuestro local, por lo tanto se mantendrá una innovación constante de productos, ofreciendo cada vez diferentes variedades a nuestros clientes y que no sea la venta del mismo producto de siempre. Estas investigaciones serán realizadas por los miembros del departamento de Marketing, ya que no se puede sacar a los empleados de su lugar de trabajo para una observación para la cual no están preparados. Los costos de esta investigación serán adicionales y se realizarán a partir del primer año de funcionamiento del negocio.

Cabe recalcar que estas investigaciones lanzarán resultados diferentes, y tendrán que ser analizados para la adaptación de los mismos a nuestra marca, de forma que no se acepte cada nueva idea solo por aceptarla, sino que sea estudiada y testeada para evitar pérdidas.

Por ejemplo, si se decide introducir un nuevo producto al local, se lo testeará con diferentes clientes y se pedirá su retroalimentación, de manera que sea adecuada su introducción.

Además cualquier innovación y resultados significativos se los compartirá con los diferentes aliados, para que así ellos mantengan una tendencia a la mejora y también salgan beneficiados.

Estas investigaciones brindará a FRUTARIUM una ventaja competitiva diferente a la de la competencia, ya que debido a lo que se ha podido observar, ellos no mantienen un constante proceso de retroalimentación, y solo se dedican a vender sus productos, y si existe alguna mejora en el exterior, la insertan en su local. De esta manera nos garantizamos una ligera ventaja sobre nuestros competidores y diferenciamos nuestros servicios y productos.

## **MÓDULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL**

### **Actividades Pre-operacionales**

#### **ABOGADO**

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



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

## **Constitución de la empresa**

### **Requisitos**

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

### **Procedimiento**

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

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

Después debe presentar en la Superintendencia de Compañías:

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

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

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

## **PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO**

### *Requisitos para obtener la Patente Municipal*

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

- e. Clave catastral

*Requisitos para la Inscripción en el Registro Mercantil*

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

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

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

*Requisitos Búsqueda Fonética – IEPI*

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

*Requisitos Informe de Regulación Metropolitana*

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

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

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

*Requisitos Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo*

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

d. Informe de Regulación Metropolitana.

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

### **MINISTERIO DE TRABAJO**

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

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

- a. Formulario de solicitud de LUAE, lo puede obtener en las ventanillas de la EMQT o en la página web [www.quito-turismo.gov.ec](http://www.quito-turismo.gov.ec).
- b. Copia del RUC.
- c. Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte y papeleta de votación de las últimas elecciones (persona natural o representante legal).

- d. Certificado ambiental (para el caso del sector turístico a excepción de agencias de viajes y transporte turístico).
- e. Original de la declaración del 1.5 x mil sobre los activos totales del año inmediato anterior (para personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad).
- f. Para rotulación la autorización del dueño del predio en caso de no ser local propio. En caso de propiedad horizontal autorización del administrador como representante legal. Para establecimientos existentes fotografía de la fachada del local; y, para nuevos las dimensiones y plano de cómo quedará la publicidad.
- g. Informe Favorable de Compatibilidad de Uso de Suelo.
- h. Haber aprobado la inspección previa.

*Requisitos para obtención del Permiso Sanitario*

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

- i. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos.
- j. Croquis de ubicación del establecimiento.
- k. Certificado de manipulación de alimentos (curso On-line o presencial).

## **REGISTRO SANITARIO**

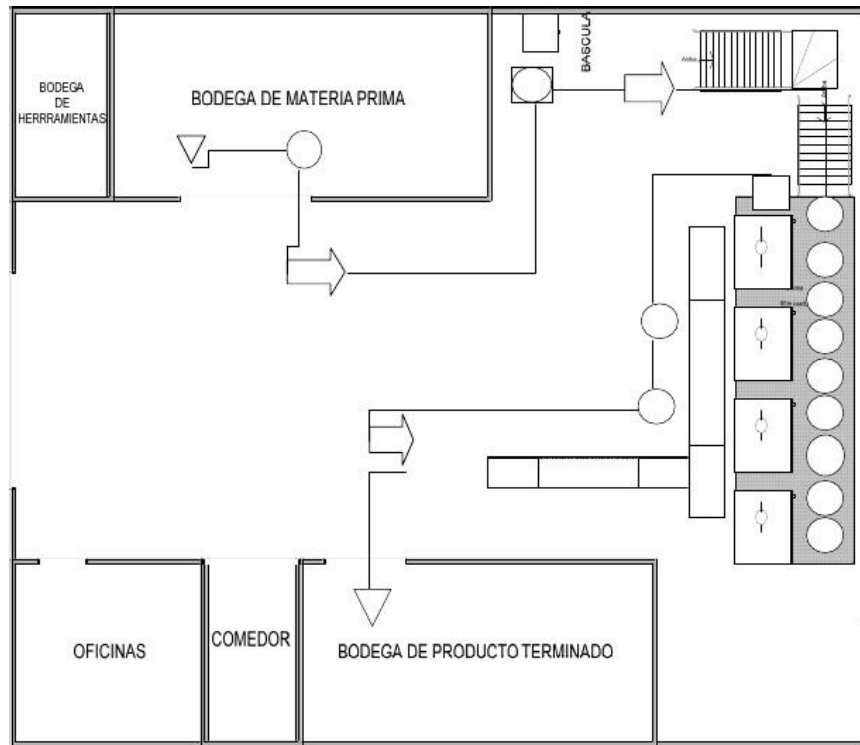
Art. 2.- Los alimentos de fabricación artesanal y microempresaria considerados de alto riesgo epidemiológico están sujetos a la obtención del Registro Sanitario, previa su comercialización.

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

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

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

## Distribución Local



**Figura 3**



## Recursos Humanos

### Organigrama

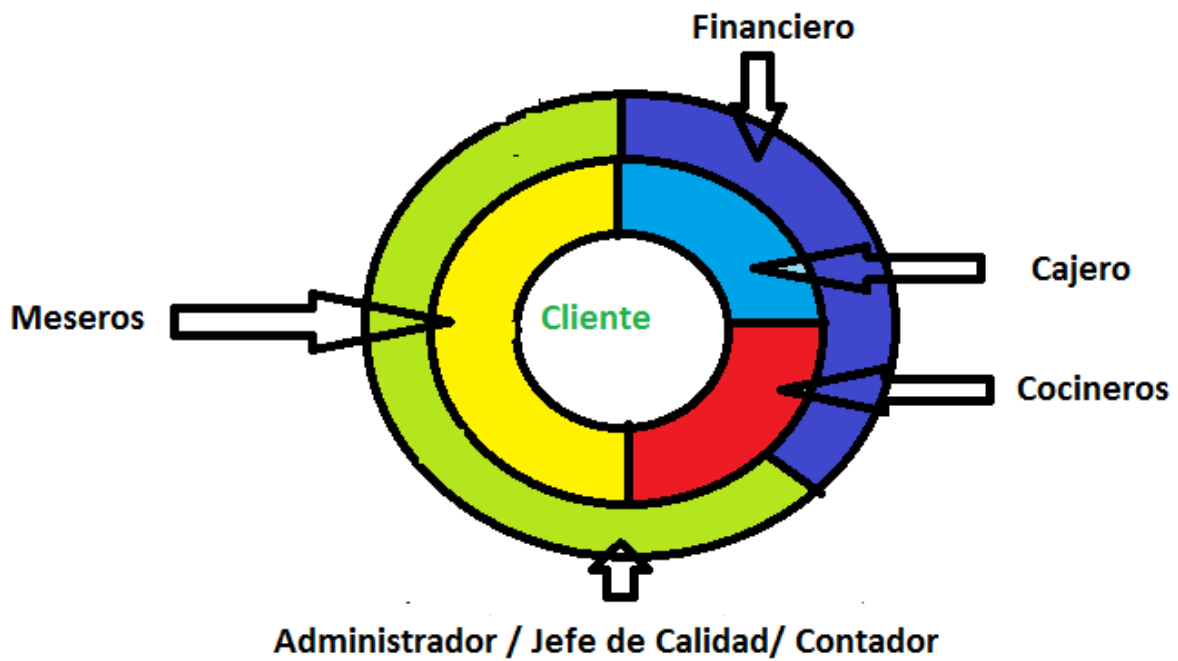


Figura 4

*Recurso Humano Requerido*

**Administrador/ Jefe de calidad / Contador**

Es la persona encargada de llevar adelante el control de los fondos, inventarios y personal del negocio; debe velar porque los objetivos estratégicos de los propietarios se ejecuten. Debe tener un título universitario en Licenciatura de administrador de empresas o Ingeniería Comercial. Debe estar al tanto de las normativas para la calidad de los productos, debe contar con experiencia en manejo de personal y recursos humanos, habilidades de comunicación para tener buenas relaciones con los proveedores. Tiene que saber liderar a sus subalternos y delegar responsabilidades. Además realizará la labor de Contador llevando la contabilidad al día así como realizar pagos de impuestos y pago a proveedores.

Su edad debe estar entre los 25 y 40 años.

(SUELDO: 1000-1200 USD)

**Cajero**

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

(SUELDO: 300 – 500 USD)

### **Cocineros**

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

(SUELDO: 800 – 1000 USD)

### **Meseros**

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

(SUELDO: 400 - 600 USD)

### **Financiero**

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

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

### **Ambiente Laboral**

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

## **Marketing Operativo**

### *Acciones*

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

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



















## **MODULO 4: ESTUDIO FINANCIERO**

### **4.1 PRESUPUESTOS**

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

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

Inversión de activos fijos

###### Maquinaria y equipo:

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

###### Vehículo:

- 2 motos                              \$7.000

###### Muebles y enseres:

- Caja registradora
- Mesanina
- Sillas                                  \$5.000
- Mesas
- Utensilios de cocina

Inversión total de activos fijos =      \$27.500

##### **4.1.1.2 ACTIVOS INTANGIBLES**

Inversiones de activos intangibles

Activos diferidos:

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

**4.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO**

- Sueldos                                   \$2.800

Presupuesto:     \$33.300

**4.1.2 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN****4.1.2.1 PRESUPUESTOS DE INGRESOS**

## VENTAS ANUALES

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

## 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

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

$\frac{Mc u}{$

$PEq = \frac{7.960}{$

$\frac{2.30 - 0,50}{$

$PEq = 4422 \text{ unidades}$

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

## 4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### 4.3.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

TMAR= TASA PASIVA + PREMIO AL RIESGO

TASA PASIVA: 4.53%

PREMIO AL RIESGO: 3%

TASA ACTIVA: 8.17%

TMAR = 7.53%

TMAR GLOBAL

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

TMAR GLOBAL

7,79%

### 4.3.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

#### 4.3.2.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

##### FLUJOS MENSUALES

		febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
	<b>unidades</b>	5000	5100	5200	5300	6300	6400
<b>Ingresos</b>		11500	11730	11960	12190	14490	14720



<b>UT ant IMP</b>	3506,25	1706,25	1526,25	1346,25	4406,25	1886,25
<b>Impuestos</b>	876,56	426,56	381,56	336,56	1101,56	471,56
<b>Depreciacion</b>	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75	233,75
<b>FEO</b>	2863,44	1513,44	1378,44	1243,44	3538,44	1648,44
<b>Inversion</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>KL</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Flujo operativo</b>	<b>2863,44</b>	<b>1513,44</b>	<b>1378,44</b>	<b>1243,44</b>	<b>3538,44</b>	<b>1648,44</b>
<b>Utilidades net</b>	<b>2629,69</b>	<b>1279,69</b>	<b>1144,69</b>	<b>1009,69</b>	<b>3304,69</b>	<b>1414,69</b>
<b>VAN</b>	\$- 16361,3 3					
<b>TIR</b>	-4%					

## FLUJOS ANUALES

		1	2	3	4
	<b>unidades</b>	68600	69000	72000	73500
<b>Ingresos</b>		157780	158700	165600	169050
<b>Costos Variables</b>		34300	34500	36000	36750

<b>Costos Fijos</b>		95520	95520	95520	95520
<b>Depreciacion</b>		2805	2805	2805	2805
<b>UT ant IMP</b>		25155	25875	31275	33975
<b>Impuestos</b>		6288,75	6468,75	7818,75	8493,75
<b>Depreciacion</b>		2805	2805	2805	2805
<b>FEO</b>		21671,25	22211,25	26261,25	28286,25
<b>Inversion</b>	-26000	0	0	0	0
<b>KL</b>	-2800	0	0	0	0
<b>Flujo operativo</b>	<b>-28800</b>	21671,25	22211,25	26261,25	28286,25
<b>Utilidades ret</b>		18866,25	19406,25	23456,25	25481,25
<b>VAN</b>	\$ 53.285,53				
<b>TIR</b>	71%				

## Balances Generales 1er año








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

		Balance General Mayo 2013					
<b>Activos</b>					<b>Pasivos</b>		
Caja		12190					
Bancos		1600			proveedores		2500
Fijos		26798,75			Dcts x pagar		11400,00
Intangibles		3000			Impuestos por pagar		336,56
Depreciacion		-233,75			Arriendo		5000
					sueldos		2800
					Servicios Basicos		160
					<b>Total Pasivos</b>		22196,56
					<b>Patrimonio</b>		
					Capital		19948,75
					Utilidades retenidas		1009,69
					<b>Total Patrimonio</b>		20958,44
<b>Total Activos</b>		<b>43355</b>			<b>Total Pas+Pat</b>		<b>43155</b>



<b>Total Activos</b>	<b>45421,25</b>			<b>Total Pas+Pat</b>	<b>45421,25</b>
----------------------	-----------------	--	--	----------------------	-----------------

		Balance General Julio 2013			
<b>Activos</b>				<b>Pasivos</b>	
Caja	14720				
Bancos	1600			proveedores	2500
Fijos	26331,25			Dcts x pagar	11000,00
Intangibles	3000			Impuestos por pagar	831,56
Depreciacion	-233,75			Arriendo	5000
				sueldos	2800
				Servicios Basicos	160
				<b>Total Pasivos</b>	<b>22291,56</b>
				<b>Patrimonio</b>	
				Capital	20631,25
				Utilidades retenidas	2494,69
				<b>Total Patrimonio</b>	<b>23125,94</b>

<b>Total Activos</b>		<b>45417,5</b>			<b>Total Pas+Pat</b>		<b>45417,5</b>

		Balance General Agosto 2013					
<b>Activos</b>					<b>Pasivos</b>		
Caja		14950					
Bancos		1600			proveedores		2500
Fijos		26097,5			Dcts x pagar		10800,00
					Impuestos por		
Intangibles		3000			pagar		876,56
Depreciacion		-233,75			Arriendo		5000
					sueldos		2800
					Servicios Basicos		160
					<b>Total Pasivos</b>		<b>22136,56</b>
					<b>Patrimonio</b>		
					Capital		20647,5
					Utilidades		
					retenidas		2629,69



















Depreciacion		-2805			Arriendo		60000
					sueños		33600
					Servicios Basicos		1920
					<b>Total Pasivos</b>		138538,8
					<b>Patrimonio</b>		
					Capital		27290
					Utilidades retenidas		23456,25
					<b>Total Patrimonio</b>		50746,25
<b>Total Activos</b>		<b>189285</b>			<b>Total Pas+Pat</b>		<b>189285</b>

		Balance General Cuarto Año					
<b>Activos</b>					<b>Pasivos</b>		
Caja		169050					
Bancos		1600			proveedores		30000
Fijos		19085			Dcts x pagar		2800,00
Intangibles		3000			Impuestos por		8493,75

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

### Bibliografía:

- El trabajo presente es una extensión del trabajo parcial de titulación de administración FRUTARIUM del estudiante Galo Durán (Integrante del grupo), y fue tuvo la colaboración de los estudiantes Galo Durán, Carlos Vargas, Carlos Yáñez, Carlos Guerra, Daniel Granda y Cristina Gonzales.
- 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 vialidad 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](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](http://www.supercias.gov.ec)
- Requisitos Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Disponible en: [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- Requisitos Municipio de Quito. Disponible en: [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)
- Requisitos Servicio de Rentas Internas. Disponible en: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- Requisitos Ministerio de Trabajo. Disponible en: [www.relacioneslaborales.gob.ec](http://www.relacioneslaborales.gob.ec)
- Salario. 29 marzo de 2012. Disponible en: [http://es.encydia.com/pt/Mercado\\_de\\_trabajo](http://es.encydia.com/pt/Mercado_de_trabajo)