



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PYME (CATERING SERVICE)

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINSTRACIÓN DE
EMPRESAS**

CAMILA ANDREA CASTRO MARDONES

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS, MBA

QUITO, 2020

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Ing. Rodrigo Saltos, MBA

INFORMANTES

Ing. Francisco Viteri

Ing. Edwin Ramírez

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios quien me dio fuerzas y la capacidad para seguir adelante durante todo el proceso de disertación.

A mis padres, por su apoyo incondicional en todo mi trayecto de la carrera y su colaboración en la misma.

A mi tía materna, por su colaboración para poder realizar la disertación de su empresa, y que sea de mucha ayuda para futuras decisiones.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre, quien fue una fortaleza muy grande en todo el trayecto de mi disertación, quien junto a mi madre me apoyaban y me animaban cuando necesitaba durante estos años. Me enseñaron los grandes valores de la vida, ser constante para alcanzar mis objetivos, a mis abuelos por enseñarme a siempre seguir el camino correcto y a luchar por mis sueños.

Al Ing. Rodrigo Saltos, director de tesis, por su valioso aporte en la realización del presente trabajo.

RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad el desarrollo completo de una planificación estratégica que le permita a la empresa “Mustasa Catering y Eventos” incrementar el posicionamiento en el mercado, mediante la generación de estrategias de mercadeo, entre otras, que serán enfocados en el sector empresarial de la ciudad de Quito, tomando en cuenta el déficit que hoy en día se lleva a cabo gracias a la Crisis Mundial del presente año.

Para conocer la situación actual de la empresa se empleó el nivel de investigación explicativo y el tipo de investigación de campo, donde sea aplico entrevistas a la gerencia de la empresa para establecer y conocer cuáles eran las necesidades principales de la empresa.

Subsiguiente, se presenta la propuesta del plan estratégico, donde se plantea un diagnostico estratégico, en donde se analiza tanto el entorno externo como el interno de la empresa, implementando un análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter, recursos y capacidades, FODA, y cadena de valor. Una vez creado el diagnostico, se empieza con la formulación del plan estratégico, que esta incluye sus valores, la visión, misión de la empresa, los objetivos y metas que se desean plantear al recorrer todo el análisis a la par con las estrategias, sus políticas y reglamentos, terminando la misma con la formulación de proyectos que está basado en programas a largo plazo, así como de un presupuesto financiero. Finalmente, después de haber implantado cada uno de los pasos anteriormente explicados, se realiza el control y evaluación de las estrategias, un Balanced Scorecard.

Todo lo explicado anteriormente será fuente de ayuda para que la empresa “Mustasa Catering Y Eventos” pueda incrementar su posicionamiento en el mercado, ingresando con su servicio de catering a las empresas de la ciudad de Quito, para dar a conocer su nombre como empresa y posterior ofertar su cartera de servicios con la que cuenta la misma, tomando en cuenta estrategias nuevas que den como resultado el impulso de la misma en medio de la Crisis Mundial, mediante un “Catering Express”, basado en servicios y productos complementarios o secundarios a la principal.

ABSTRACT

This project aims to develop a complete strategic planning that allows the company "Mustasa Catering y Eventos" to increase market positioning, through the generation of marketing strategies, among others, that will be focused on the business sector of the city of Quito, taking into account the deficit that today is carried out thanks to this year's Global Crisis.

To know the current situation of the company was used the level of explanatory research and the type of field research, where I apply interviews with the management of the company to establish and know what were the main needs of the company.

Subsequently, the proposal of the strategic plan is presented, where a strategic diagnosis is proposed, in which both the external and internal environment of the company are analyzed, implementing a PEST analysis, the 5 forces of Porter, resources and capabilities, FODA, and value chain. Once the diagnosis is created, we start with the formulation of the strategic plan, which includes its values, the vision, mission of the company, the objectives and goals that you want to propose when going through all the analysis on a par with the strategies, its policies and regulations, ending it with the formulation of projects that is based on long-term programs , as well as a financial budget. Finally, after having implemented each of the steps explained above, the control and evaluation of the strategies, a Balanced Scorecard, is carried out.

Everything explained above will be a source of help so that the company "Mustasa Catering Y Eventos" can increase its position in the market, entering with its catering service to the companies of the city of Quito, to publicize its name as a company and subsequent offer its portfolio of services with which it has, taking into account new

strategies that result in the boost of it in the midst of the Global Crisis , through a "Catering Express", based on complementary or secondary services and products to the main one

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la administración la encontramos en cualquier lado y en cualquier área, casi todo lo que nos rodea necesita ser administrado y dirigido, desde una empresa o corporación muy grande, hasta un presupuesto diario del hogar. Incluso, inconscientemente, todos alguna vez administramos algo, ya sea recursos, responsabilidades, etc. (Chiavenato, 1995)

El principal objetivo de la administración es poder guiar todas las actividades de cualquier organización, tenga o no tenga fines de lucro. El guiar cada una de las actividades necesariamente involucra una planeación, una organización estructural, dirección, control y la supervisión de todo lo mencionado anteriormente. (Villacís, 2015)

Las funciones de un administrador pueden desempeñarse en diferentes áreas, como la administración financiera, de recursos humanos, producción, entre otros. La administración es algo que se debe tener constante revisión y desarrollo, ya que las empresas hoy en día son muy variadas y cada una de ellas tienen diferentes tipos de propósitos, objetivos, mercados y diferentes estrategias para poder lograr dichos objetivos, es decir, cada empresa u organización es diferente, por lo que es un componente más a tomaren cuenta para poder desarrollar y mejorar las actividades de la misma (Jimenez, 2010).

Tener conocimiento de Administración de Empresas es fundamental para la creación de la mayoría de los negocios o tener una dirección de negocios que ya están establecidos, de la cual se analizan los diferentes procesos, para poder optimizar el

uso de recursos, ofertar los productos correctos y lo más importante, satisfacer el segmento de mercado seleccionado. Todo esto junto, da como resultado aumentar la rentabilidad y ser sostenibles en el tiempo. (OBS Business School, s.f.)

Actualmente, los administradores usan diferentes tipos de herramientas para poder manejar de una mejor manera la empresa. Estas herramientas se utilizan durante todo el transcurso de operación de la empresa y son herramientas financieras, contables, de productividad, de marketing, etc. (Thompson, 2012)

Mustasa Catering y Eventos nació a raíz de un microemprendimiento fallido. La dueña de Mustasa Catering y Eventos, en sus comienzos fue una empleada de un Catering Industrial, en el área de economía, durante 10 años, con toda una larga experiencia implantada, uno de los amigos más cercanos a la familia decidió proponerle una oportunidad que no podría rechazar. Analizada la propuesta, decidió arriesgarlo todo y salir adelante con el negocio propuesto.

Al momento de renunciar de su otro empleo, que ha dado toda su experiencia durante muchos años, empezó la realización del emprendimiento, durando un año, y después con toda su experiencia tomo la decisión de independizarse.

Y fue así como nació Mustasa Catering y Eventos en el año 2016, una PYME que empezó su enfoque a comedores, y en el año 2018 empezó a diversificarse. Al momento, la PYME, es una empresa virtual, no tiene oficinas, por lo que ofrecen eventos de todas las categorías, pero aparte de eso, ofrece refrigerios, bocaditos, entre otras, dando así, el nacimiento de Mustasa Express, parte de su diversificación.

Dentro de un mercado de alta competitividad de productos y servicios en la actualidad, es indispensable que las Empresas Ecuatorianas brinden más servicios y estén constantemente innovando con las nuevas tendencias y de igual manera, analizar las exigencias que el mercado requiere. Especialmente, en el servicio de Catering, hoy en día se trata de dar una mejor experiencia y con mucha creatividad a la hora de la presentación de sus platos y combos de la misma y con todos los protocolos de bioseguridad. (Chiavenato, 1995)

Tomando en cuenta que Mustasa Catering y Eventos va en el mercado alrededor de 4 años, en la ciudad de Quito, la empresa ve que el mercado actual en el que se encuentra no ha sido explotada correctamente, es muy competitivo, y realizando un autoanálisis de la misma, ya que no contiene una buena organización general de la empresa, se ha tomado en cuenta que la empresa Mustasa Catering Service necesita implantar nuevas estrategias para conseguir un mejoramiento de ventas, de clientes y de igual manera buscar la manera de una mejor implementación tecnológica en la misma, por lo que se pondrá en proceso la realización y futura implementación de una Planificación Estratégica

El negocio que se va analizar en esta investigación consiste en el servicio de Catering y de Eventos dentro del Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que cuenta con un personal muy reducido para la realización del proyecto, pero de excelente servicio, que será de ayuda para la creación de una de las ventajas competitivas, tomando en cuenta que en el presente año, se han tenido diferentes tipos de dificultades, predominando la pandemia mundial por el COVID-19, que declino la economía del

mundo y dando como resultado el cierre de muchos negocios y disminución de clientela en la industria gastronómica por miedo de procedencia de los productos.

Sin embargo, en la ciudad de Quito y en el Ecuador en general existe una infinidad de competidores que ofrecen el mismo servicio que Mustasa Catering y Eventos, pero es importante recalcar que la empresa ofrece, ante todo, servicio de calidad tanto para la realización de eventos como al momento de la preparación de sus productos, tomando en cuenta que Mustasa Catering y Eventos, tiene productos únicos y diversificados.

Por esta razón, con la aplicación de este proyecto tiene como finalidad el desarrollo completo de una planificación estratégica que le permita a la empresa “Mustasa Catering y Eventos” incrementar el posicionamiento en el mercado, mediante la generación de estrategias de mercadeo, entre otras, que serán enfocados en el sector empresarial de la ciudad de Quito, tomando en cuenta el déficit que hoy en día se lleva a cabo gracias a la Crisis Mundial del presente año.

ÍNDICE:

1.	Capítulo I: Planeación estratégica.....	1
1.1.	Nombre o Razón Social	1
1.2.	Reseña Histórica de la empresa	1
1.3.	Valores	2
1.4.	Misión.....	3
1.5.	Visión	3
1.6.	Premisas	4
1.6.1.	Político:	4
1.6.2.	Económico:	4
1.6.3.	Social:	4
1.6.4.	Tecnológico:	4
1.6.5.	Global:.....	4
1.6.6.	Seguridad:	5
1.6.7.	Demográfico:	5
1.7.	Objetivos y Metas	5
1.7.1.	Clientes:	5
1.7.2.	Procesos Internos:	5
1.7.3.	Crecimiento y Aprendizaje:	5
1.7.4.	Área Financiera.....	5
1.8.	Estrategias	6
1.8.1.	Estrategias	6
1.9.	Políticas	7
1.9.1.	Gerente General	7
1.9.2.	Gerente Administrativo	7
1.9.3.	Ventas	7
1.9.4.	Marketing	8
1.10.	Procesos y Reglamentos.....	8
1.10.1.	Reglamentos.....	8
1.10.2.	Procesos	9

1.11.	Proyectos	11
2.	Capítulo II. diagnóstico estratégico – análisis situacional de la empresa	12
2.1.	Análisis del Entorno	12
2.1.1.	Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter	12
2.1.2.	Análisis de Perfil Competitivo.....	21
	21	
	<i>Autor:</i> Camila Castro	21
2.1.3.	Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)	22
2.1.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	30
2.2.	Análisis Interno	32
2.2.1.	Análisis De Recursos Y Capacidades.....	32
2.2.2.	Cadena De Valor.....	34
2.2.3.	Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI)	35
2.2.4.	Identificar La Estrategia Genérica De Porter	36
2.2.5.	Matriz Interna Externa (IE)	40
2.2.6.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.)	42
2.2.7.	Estrategias basadas en el F.O.D.A.....	43
3.	Control y Evaluación Estratégico.....	44
3.1.	Balanced Scorecard.....	44
3.1.1.	Perspectiva Financiera	46
3.1.2.	Perspectiva De Clientes	46
3.1.3.	Perspectiva de Procesos.....	47
3.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	47
3.2.	Mapa Estratégico (Pérez, 2015)	48
4.	Análisis Financiero.....	48
4.1.	Estados Financieros.....	49
4.1.1.	Balance General	49
4.1.2.	Estado de Resultados	53
4.2.	Indicadores de análisis financiero	55

4.2.1.	Razón Circulante o Índice de Solvencia.....	55
4.2.2.	Razón de Endeudamiento	56
4.2.3.	Razón de Autonomía	57
4.2.4.	Razón de apalancamiento externo	57
4.2.5.	Rendimiento sobre el Patrimonio Neto (ROE).....	58
4.2.6.	Índice de Margen Bruto de Utilidad	59
4.2.7.	Rendimiento de la Inversión o Retorno sobre los Activos (ROA). 60	
5.	Conclusiones y Recomendaciones	62
5.1.	Conclusiones	62
5.2.	Recomendaciones.....	64
6.	Bibliografía.....	67
7.	Anexos.....	70
7.1.	Anexo 1: Entrevista a Gerente General	70
7.2.	Anexo 2. Ejemplo “Sweet Box”.	75
7.3.	Anexo 3: Link Publicitario “Sweet Box”.....	76
7.4.	Cronograma de Trabajo	78

Índice de Gráficos

Gráficos 1. Las Cinco Fortalezas de Porter.....	13
Gráficos 2. Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter.....	19
Gráficos 3. Resultados análisis PEST.....	28
Gráficos 4. Mapa de Recursos Tangibles.....	32
Gráficos 5. Mapa de Recursos Intangibles.....	33
Gráficos 6. Mapa de Capacidades del Personal.....	34
Gráficos 7. Cadena de Valor	35
Gráficos 8. Mapa de Capacidades del Personal.....	36
Gráficos 9. Resultados de la Matriz IE.....	40
Gráficos 10. Perspectiva Financiera.....	46
Gráficos 11. Perspectiva de Clientes.....	46
Gráficos 12. Perspectiva de Procesos.....	47
Gráficos 13. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	47
Gráficos 14. Mapa Estratégico.....	48
Gráficos 15. Balance General 2019.....	51
Gráficos 16. Balance General 2020.....	52
Gráficos 17. Estado de Resultados Comparativo.....	54
Gráficos 18. Razón Circulante.....	55
Gráficos 19. Razón de Endeudamiento.....	56
Gráficos 20. Razón de Autonomía.....	57
Gráficos 21. Razón de apalancamiento externo.....	58
Gráficos 22. ROE.....	59
Gráficos 23. Índice de Margen Bruto de Utilidad	60
Gráficos 24. ROA.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1. Estrategias relacionadas con el F.O.D.A	6
Tabla 2. Las Cinco fuerzas de Porter	18
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo de Mustasa Catering y Eventos	21
Tabla 4. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).....	27
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	30
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	35
Tabla 7. Matriz Interna Externa (IE).....	40
Tabla 8 F.O.D.A.....	42
Tabla 9. Estrategias basadas en FODA.....	43

1. Capítulo I: Planeación estratégica

1.1. Nombre o Razón Social

Mustasa Catering y Eventos se creó por dos gustos muy peculiares de la dueña. El nombre “Mustasa” quiere decir “Mostaza”. Su sobrina ayudó a buscar la palabra en quichua, de ahí nace la palabra Mustasa y la razón por la que se implanto como nombre de la empresa es porque a la dueña le gusta la mostaza y también porque fue inspirado en la parábola de Jesús sobre el grano de mostaza. La semilla de mostaza es un grano muy pequeño se parece a la cabeza de un alfiler como su emprendimiento, pero cuando se asienta en la tierra y con los cuidados necesarios crece y se convierte en un árbol muy grande. Y esa similitud quiere la dueña de Mustasa Catering y Evento para su empresa, a medida que pasen los años quiere que su empresa crezca lo suficientemente para que sea reconocida por su calidad y excelencia en el servicio por muchas personas y tenga un posicionamiento dentro del mercado de organización de eventos y todo lo relacionado con ello.

1.2. Reseña Histórica de la empresa

Mustasa Catering y Eventos es una empresa joven, pero con una vasta experiencia en el ámbito de catering industrial. Nació en el año 2016 a raíz de un microemprendimiento fallido La dueña de Mustasa Catering y Eventos, en sus comienzos fue una empleada de un Catering Industrial, en el área de economía, durante 10 años, con toda una larga experiencia implantada, uno de los amigos más cercanos a la familia decidió proponerle una oportunidad que no

podría rechazar. Analizada la propuesta, decidió arriesgarlo todo y salir adelante con el negocio propuesto.

Al momento de renunciar de su otro empleo, que ha dado toda su experiencia durante muchos años, empezó la realización del emprendimiento, durando un año, y después con toda su experiencia tomo la decisión de independizarse. Y fue así como nació Mustasa Catering y Eventos en el año 2016, una PYME que empezó su enfoque a comedores, y en el año 2018 empezó a diversificarse. Al momento, la PYME, es una empresa virtual, no tiene oficinas, por lo que ofrecen eventos de todas las categorías, pero aparte de eso, ofrece refrigerios, bocaditos, entre otras, dando así, el nacimiento de Mustasa Express, parte de su diversificación.

1.3. Valores

Los valores de una empresa están organizados como un conjunto de principios y/o normas de las cuales, dan como resultados ciertas actitudes y conductas de las personas y departamentos que compone la empresa.

Mustasa Catering y Eventos es una microempresa que se basa principalmente en el mejoramiento del ambiente laboral, ya que eso da como resultado una excelencia de atención al público; por lo tanto, se han implementado los siguientes valores, siendo parte esencial de la misma.

Para cualquier tipo de emprendimiento lo primero que se necesita es pasión y alegría por las cosas que se van a realizar. Ante todo,

es brindar un servicio de calidad, apreciar todo el trabajo que se realiza y hacerlo mejor para cumplir las expectativas de los clientes y de los colaboradores. En segundo lugar, el trabajo en equipo, que es una parte importante para que la empresa salga adelante, cumpla objetivos y, sobre todo, exista un buen ambiente laboral. En tercer lugar, la profesionalidad, responsabilidad y compromiso que se debe adquirir en el primer momento que la empresa empieza en marcha, dando como resultado un servicio garantizado. Y, por último, pero no menos importante, la calidad y practicidad, para dar el mejor servicio a los mejores costos del mercado.

1.4. Misión

“Brindar servicios de alimentación de alta calidad, conformando un grupo humano honesto, y profesional comprometido con la calidad y la seguridad alimenticia de nuestros productos. Realizamos el trabajo diario con responsabilidad, cordialidad y excelencia para generar un servicio personalizado a nuestros clientes.”

1.5. Visión

“Ser una empresa altamente confiable y reconocida en el sector gastronómico de Quito, que garantice la satisfacción alimenticia de nuestros clientes a través de procesos de mejora continua que respondan a las exigencias que demanda un servicio de calidad.”

1.6. Premisas

1.6.1. Político:

Estabilidad política y social a causa de futuras elecciones.

1.6.2. Económico:

Recuperación progresiva de la tasa de desempleo.

Recuperación paulatina en el crecimiento de la tasa de variación del 0.69%.

1.6.3. Social:

Disminución temporal de las migraciones a nivel nacional gracias a la pandemia Covid-19.

1.6.4. Tecnológico:

Desarrollo de nuevas apps que puedan realizar de mejor manera la implementación del Marketing de la empresa.

1.6.5. Global:

El incremento de los negocios a domicilio y eventos más personales debido a la pandemia mundial del 2020.

1.6.6. **Seguridad:**

Aumento de la delincuencia por el incremento de la pobreza en la región.

1.6.7. **Demográfico:**

Incrementos de locales en el sector de Quito con giro de negocio similar.

1.7. Objetivos y Metas

1.7.1. **Clientes:**

Incremento de bocaditos express en un 2%.

1.7.2. **Procesos Internos:**

Optimización de tiempo de preparación y distribución de los productos pedidos en un 3%.

1.7.3. **Crecimiento y Aprendizaje:**

Implementar capacitaciones para el personal interno de cocina, platos típicos y gourmet.

1.7.4. **Área Financiera**

Optimización de recursos para el departamento de ventas en un 1%.

1.8. Estrategias

1.8.1. Estrategias

Tabla 1. Estrategias relacionadas con el F.O.D.A

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO <ul style="list-style-type: none">• Brindar atención personalizada al cliente.• Tener una cartera amplia de productos que satisfagan los diferentes gustos y preferencias del cliente.• Brindar productos alimenticios y eventos de acuerdo al bolsillo del cliente.• Ofrecer un servicio más a domicilio y diversificado.	ESTRATEGIA DO <ul style="list-style-type: none">• Promover la importancia del servicio al cliente para que esto justifique el valor agregado al producto.• Implementar nuevos medios en donde Mustasa Catering y Eventos se haga conocida.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA <ul style="list-style-type: none">• Establecer el valor agregado de Mustasa Catering y Eventos para crear ventaja competitiva. EN BASE A COSTOS BAJOS	ESTRATEGIA DA <ul style="list-style-type: none">• Fomentar el consumo de productos nacionales.

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

1.9. Políticas

1.9.1. Gerente General

- Representar legalmente a la empresa
- Determinar la política de Calidad de la empresa

1.9.2. Gerente Administrativo

- Informar al gerente general sobre el avance, resultados y evolución de la empresa.
- Realizar el trabajo con el mayor respeto y ética posible.

1.9.3. Ventas

- El servicio al cliente serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico.
- Todas las facturas serán pagadas con un 50% al momento de realizar contrato y el otro 50% al ser entregado el servicio completo, entregando al cliente una copia de la misma con la misma de recibido del cliente.

1.9.4. **Marketing**

- La empresa cumplirá los requisitos acordados de calidad.
- Nuestros productos cumplen con todos los estándares de calidad.

1.10. **Procesos y Reglamentos**

1.10.1. **Reglamentos**

- No faltar, puntualidad y respeto entre las personas que laboren en la empresa.
- Portar adecuadamente equipo de seguridad.
- Cumplir con el tiempo contrato especificado.
- No ingerir bebidas alcohólicas o consumir drogas.
- No robar ningún producto o alimentos que se utilice exclusivamente para la realización del evento.

- Los empleados deben mantener su uniforme de trabajo al momento de dirigirse al evento.
- El personal que trata con clientes siempre debe mantenerse de pie, mientras que los comensales esperan mesa, todo el personal debe evitar apoyarse en elementos decorativos, paredes, sillas, entre otros, mantener sus manos fuera de los bolsillos.
- Atender cualquier requerimiento que el cliente proporcione.

1.10.2. **Procesos**

El proceso de compra empieza con la cotización realizada y aprobada por el cliente, en donde el mismo, tendrá que dar un adelanto de máximo el 60% de abono, con un mínimo de 15 días de anticipación al evento para poder gestionar la reserva del evento en general y contactar a los respectivos proveedores.

Se realizan las compras de acuerdo al menú que escoja el cliente, con cantidades adecuadas para todas las personas, coordinando a la par con el chef, el menú definido y con los meseros para el día de servicio.

Se maneja 2 “check list” donde se maneja en el primero, con la dueña, y se detalla todas las características de los eventos y el otro directamente al chef donde se detalla el menú completo.

Un día antes del evento, se coordina con la persona de logística para realizar el montaje acompañado con uno o dos de los meseros, mientras tanto el chef realiza la pre producción. y se monta la distribución de las mesas, lazos, forros, etc.

El día del evento se pule toda la platería y vajilla y se efectúa la instalación de la florería, escogido por el cliente mismo.

Se pone a disposición una logística de transporte para el chef, de tal manera, que él sea el encargado de llegar al evento con todo el alimento. El chef siempre llega 1h antes del evento para calentar la comida

Se organiza el protocolo de todo el evento y se ayuda al cliente. Y en el caso que el cliente desee, se le agrega DJ para todo el evento.

El desmontaje se realiza el mismo día de acuerdo a la hora, caso contrario se lo realiza al siguiente día.

Una vez terminado todo el evento se abona el 40% restante y se le entrega la factura con toda la matriz de precios y firma de ambas partes.

1.11. Proyectos

- Se realizará la implementación de las “Sweet Box” para el año 2020, de la cual son presentes personalizados y a domicilio, según lo que el cliente requiera. Existen varios tipos de entrega y de presentes, dependiendo de la ocasión. Ejemplo: Anexo 1. Fotografías y Anexo 2: Link Video Publicitario

2. Capítulo II. diagnostico estratégico – análisis situacional de la empresa

2.1. Análisis del Entorno

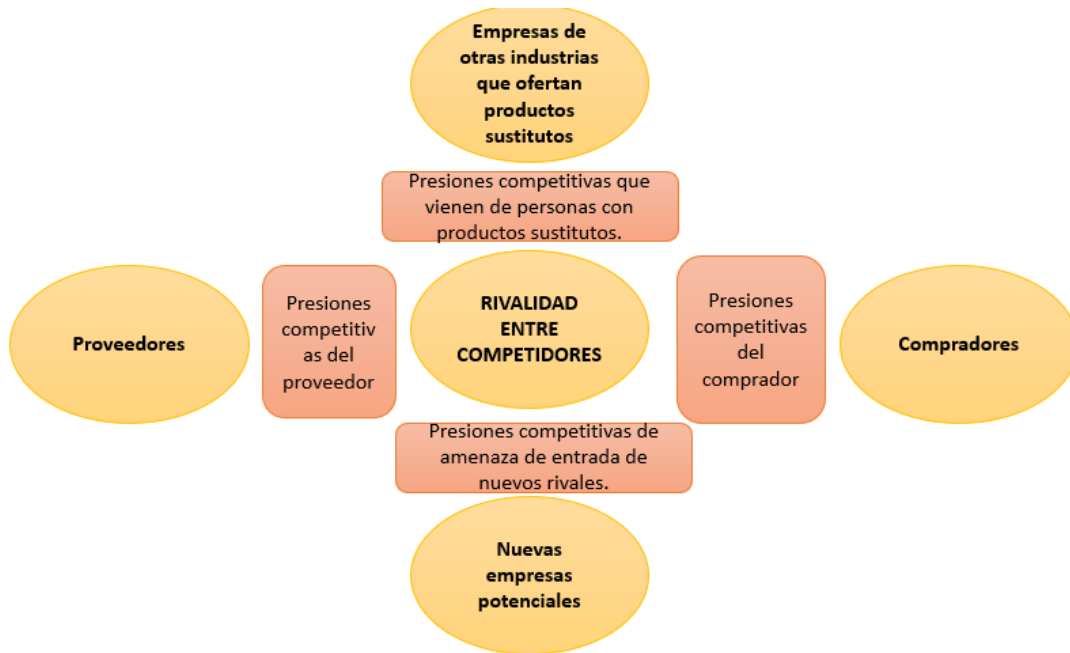
2.1.1. Las Cinco Fuerzas Competitivas De Michael Porter

Según (Thompson, 2012) la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de una de las mismas, son las 5 fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter involucran preparar un cuadro de la competencia dividida en tres etapas: (Damayanti, 2013)

1. Reconocer todas las partes que influyen junto con los factores que conllevan las presiones competitivas que existen.
2. Hacer una evaluación de la fortaleza de las presiones que tiene cada una de las cinco fuerzas de Porter.
3. Diagnosticar si dicha fortaleza de las cinco fuerzas competitivas hace ganar varios beneficios.

Gráficos 1. Las Cinco Fortalezas de Porter



Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy,” Harvard Business Review 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145

Tratar de entender la industria en la que se está trabajando y la influencia de las fuerzas de Porter sobre esta, proporciona un marco general para poder saber con antelación acerca de la competencia y la rentabilidad de la empresa en el tiempo. Analizar a cada una de las fuerzas por separado y su interacción, da como resultado el desarrollo de una estrategia favorable para la empresa que se está estudiando. (Damayanti, 2013)

La primera fuerza de Porter, es la amenaza a los nuevos participantes que produce la capacidad de aumentar la participación en el mercado, ya que empieza a poner presión en los precios, costos y en todo lo que sea necesario para competir, así como

la llegada de otros mercados con diferentes capacidades que pueden alterar la competencia.

La amenaza de nuevos participantes se lo puede analizar de acuerdo a un intervalo de acuerdo a los beneficios que, de la industria, es decir, cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos, de tal manera que se pueda persuadir a los nuevos competidores. (Damayanti, 2013).

Esta fuerza de Porter se centra bastante en las barreras de entradas de los nuevos competidos o nuevos productos que puedan llegar, eso quiere decir que mientras más fácil sea entrar, la amenaza puede ser muchas más grande. Según (Gómez, 2018), Porter identificó siete barreras de entradas que podrían implementarse para crear en la empresa una ventaja competitiva.

- Economías de Escala
- Diferenciación del producto
- Acceso a los canales de distribución
- Políticas Gubernamentales
- Barreras de Entrada
- Inversiones de Capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala

La segunda fuerza de Porter es el poder de los proveedores y se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, gracias al poder que tienen, ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, entre otros. La capacidad que se tiene de negociar con los proveedores,

normalmente se considera alta por ejemplo en cadenas de supermercados, en el caso del sector gastronómico puede ser alta de igual manera ya que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, dependiendo también de la calidad del mismo.

Algunos de los factores incorporados en esta fuerza, puede ser la cantidad de proveedores en la industria, el poder de decisión en el precio por parte de los proveedores, es decir, llegar a un acuerdo y, por último, el nivel de organización de los proveedores. (Gómez, 2018)

La tercera fuerza de Porter se basa en el poder de los compradores, en donde se toma en cuenta, como en todas las fuerzas, un intervalo. El poder de negociación de los compradores es más fuerte cuando los costos de cambiar a productos competidores son bajos, los productos de la industria están estandarizados o no están diferenciados, cuando los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores de la industria, la demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria, la demanda del compradores débil en relación con la oferta de la industria y están bien informados sobre la calidad, precio y costos de los vendedores, pueden postergar las compras y son sensibles al precio. (Thompson, 2012)

En cambio, el poder de negociación de los compradores es más débil cuando los costos de cambiar a marcas sustitutas son altas, cuando los productos de los vendedores están diferenciados, los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores, la oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores y la información que los compradores tienen de los vendedores es limitada en calidad y cantidad. (Thompson, 2012)

La cuarta fuerza de Porter es la amenaza a los productos sustitutos, de la cual se desarrollan de la misma forma o similar a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes. Según, (Damayanti, 2013), así como siempre están presente, también es fácil pasarlos por desapercibido, ya que la forma en la que aparecen es inesperada y limitan los precios y posibilidad de una industria. De acuerdo a los intervalos, es alta si es que ofrecen una alta relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo del sustituto es bajo.

En los mercados que existen muchos productos similares o iguales, normalmente tienen una rentabilidad baja, gracias a los siguientes factores, según, (Gómez, 2018):

- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio
- Suficientes proveedores

La quinta y última fuerza de Porter, es la rivalidad entre los competidores existentes. Mas que una fuerza, la rivalidad entre competidores viene a ser una mezcla de las anteriores cuatro fuerzas. Toma diferentes formas, entre esas, desde la disminución de precios, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias, hasta la mejora continua en el servicio.

Esta determina que tan rentable es el sector, es decir, mientras menos competidores se encuentre en el sector, por lo general, será más rentable, y la rivalidad será mucho

más intensa cuando existan varios competidores del mismo tamaño y poder, o las barreras de salida son altas. (Damayanti, 2013)

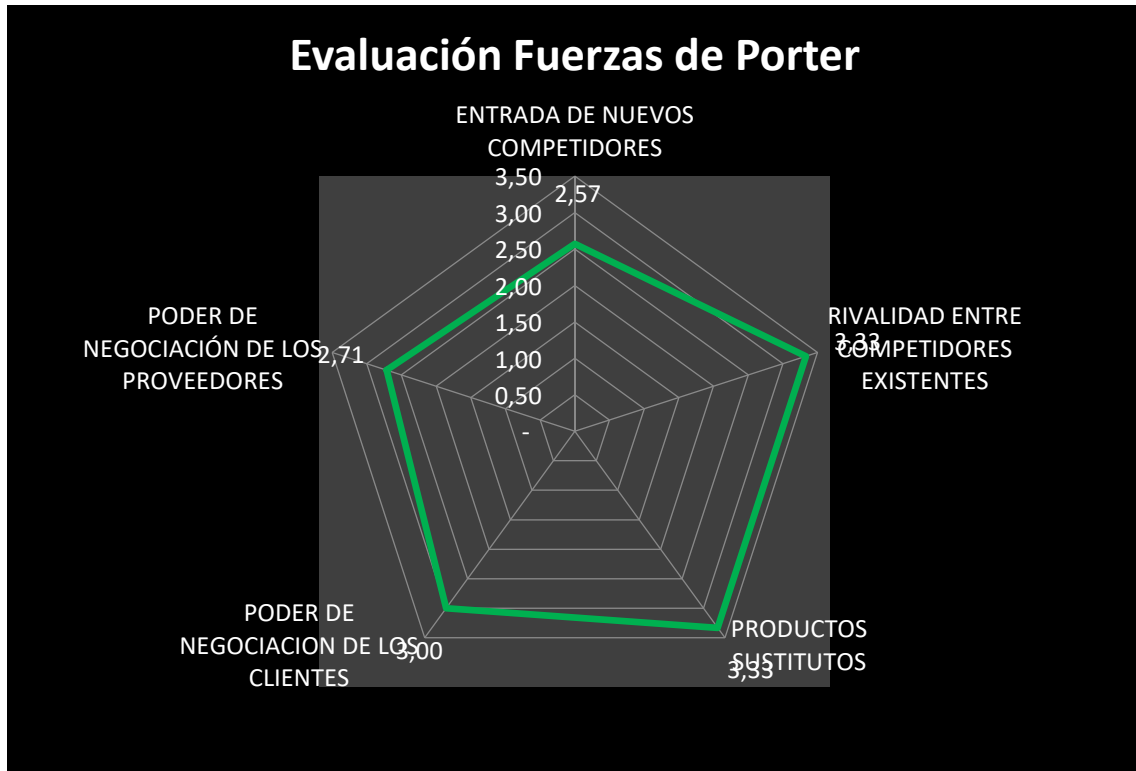
Tabla 2. Las Cinco fuerzas de Porter

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
AMENAZA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES						
1	Economía de escalas.					5
2	Diferenciación del Producto y Servicio de Catering	1				
3	Costo al cambiar de proveedor.			3		
4	Acceso a Clientes			3		
5	Acceso a canales de distribución			3		
6	Identificación de marca.	1				
7	Barreras gubernamentales		2			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
1	Diversidad de los competidores en el Sector de Quito		2			
2	Costos fijos elevados				4	
3	Costo de cambio			3		
4	Publicidad	1				
5	Crecimiento lento de la industria					5
6	Barreras de salida.					5
7	Diferenciación entre productos	1				
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS						
1	Disponibilidad de sustitutos.					5
2	Rendimiento y calidad comparada.				4	
3	Variabilidad entre precios ofrecidos y del sustituto	1				
4	Preferencia del cliente al producto sustituto				4	
5	Costo de cambio para el cliente.			3		
6	Propensión del comprador a cambiar.			3		
7	Cantidad de publicidad que el producto sustituto proporcione				4	
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES						
1	Concentración de clientes.		2			
2	Diferenciación.			3		
3	Productos sustitutos					5
4	Capacidad del cliente para integrar hacia adelante	1				
5	Capacidad del cliente para integrar hacia atrás					5
6	Identificación de la marca.		2			
7	Volumen de compra			3		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
1	Concentración de los proveedores.				4	
2	Diferenciación de insumos.				4	
3	Costos de cambiar.			3		
4	Impacto de los insumos.		2			
5	Aprovisionamiento	1				
6	Capacidad del proveedor de integrar hacia adelante.		2			
7	Diferenciación de producto.			3		

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
Evaluación Fuerzas de Porter	2,57	3,33	3,33	3,00	2,71

Fuente: Los datos son proporcionados por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Gráficos 2. Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Los datos son proporcionados de la investigación realizada a Mustasa Catering y Eventos

Autor: Camila Castro

Los resultados del análisis nos indican, que el factor de mayor amenaza para la industria es la rivalidad entre competidores existentes, ya que hay que tomar en cuenta que gracias a la situación que hoy en día se vive, los costos fijos se han elevado, dificultando en cierta manera la adquisición de productos que clientes demandan y dando como resultado de igual manera un crecimiento lento de la industria gastronómica. Entre los principales rivales

se tiene a Kukayo Catering, Rolalty Catering y Eventos y Catering y Eventos “El cerezo”.

El siguiente factor no representa una amenaza, en este caso se habla de la entrada de nuevos competidores, debido a que, a pesar de los obstáculos de adquisición de productos, se tiene la capacidad de diferenciarnos de otras empresas sustitutas tanto en el servicio de Catering, como en los nuevos proyectos que se están implementando, realizando también una identificación completa de Mustasa Catering y Eventos.

El siguiente factor de amenaza que está a la par que el anterior son los productos sustitutos, que en este caso se podría dar el enfoque a nuevos restaurantes, o carros ambulantes de comida, que lo podemos expresar de igual manera, gracias a la crisis del 2020, se ha evidenciado una creciente disponibilidad de las mismas, sin embargo, se trata de definir una fuerte ventaja competitiva en Mustasa Catering y Eventos, que hará sacar mayor provecho que las otras empresas.

Un factor que le lo está considerando como una fortaleza es negociación con proveedores de acuerdo con el análisis efectuado, considerando un alto aprovisionamiento, y medio en impacto de insumos. Los principales proveedores están basados en supermercados de calidad que venden tanto al por menor como al por mayor, como es Santa María, El Comisariato, Supermaxi.

Y finalmente, una de las que con el tiempo y las estrategias implementadas se debe ir corrigiendo, es la negociación con los clientes, ya que, por el momento, representa una media amenaza, pero gracias a la fidelización de ciertos clientes se ha llevará adelante la misma.

2.1.2. Análisis de Perfil Competitivo

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo de Mustasa Catering y Eventos

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) Mustasa Catering y Eventos							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Mustasa Catering y Eventos		Kukayo Catering		Royalty Eventos	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1) Costo del servicio	20%	3,00	0,60	1,00	0,20	2,00	0,40
2) Experiencia	5%	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
3) Canales de venta	10%	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
4) Marca posicionada	15%	1,00	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45
5) Proveedores	10%	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20
6) Responsabilidad de contratos, cumplimiento y tiempo de entrega	10%	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
7) Contratos flexibles	5%	3,00	0,15	1,00	0,05	3,00	0,15
8) Experiencia en campañas promocionales	5%	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15
9) Innovación	5%	2,00	0,10	1,00	0,05	2,00	0,10
10) Adaptabilidad a los cambios	15%	3,00	0,45	1,00	0,15	2,00	0,30
Totales	100%		2,65		2,15		2,65
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	COMPETIDOR 3		COMPETIDOR 4			
		Catering y Eventos "El Cerezo"		Otros			
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN		
1) Costo del servicio	20%	1,00	0,20	1,00	0,20		
2) Experiencia	5%	4,00	0,20	4,00	0,20		
3) Canales de venta	10%	3,00	0,30	3,00	0,30		
4) Marca posicionada	15%	3,00	0,45	2,00	0,30		
5) Proveedores	10%	2,00	0,20	2,00	0,20		
6) Responsabilidad de contratos, cumplimiento y tiempo de entrega	10%	4,00	0,40	4,00	0,40		
7) Contratos flexibles	5%	1,00	0,05	2,00	0,10		
8) Experiencia en campañas promocionales	5%	2,00	0,10	2,00	0,10		
9) Innovación	5%	1,00	0,05	2,00	0,10		
10) Adaptabilidad a los cambios	15%	2,00	0,30	1,00	0,15		
Totales	100%		2,25		2,05		

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

Según (Riquelme, La matriz del Perfil Competitivo, 2015), la matriz de perfil competitivo o MPC, es una herramienta que compara la empresa con sus rivales,

y saca a flote tanto sus fortalezas como sus debilidades, con el fin de entender un poco mejor el entorno y competencia en la industria en la que se está estudiando.

Trata de identificar a los competidores más fuertes de la industria, y los compara por medio del uso de los factores críticos de éxito en la industria, que son áreas claves de excelencia que conlleva la empresa, si quiere tener éxito en esa industria. De igual manera, se analiza fortalezas y debilidades, por lo que la empresa debe estar al tanto, de lo que debe mejorar y que áreas debe proteger.

En el caso de la empresa que se está estudiando, se dio a la conclusión que el análisis de la matriz de perfil competitivo da como resultado que la empresa Mustasa Catering y Eventos se encuentra en un rango a la par de competitividad con ciertos de sus rivales, es decir, puede utilizar sus fortalezas para conseguir una ventaja competitiva ante sus competidores, no obstante, puede ser algo incierto, dada que la competitividad es alta pese a la situación que se vive en el país.

En el segundo lugar está el competidor 2 (Royalty Eventos) y después el competidor 3 (Catering y Eventos “El Cerezo”), mientras que la empresa menos competitiva es el competidor 2 y 4.

2.1.3. **Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)**

Según (Thompson, 2012) los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, y es la labor del administrador determinar cuál es el factor más importante desde el punto de vista estratégico, es decir, que

sea lo suficientemente fuerte, de tal manera que pueda afectar o no las decisiones finales de la empresa, en general.

El análisis PEST es una herramienta que ayuda a las empresas a entender de mejor manera el crecimiento o lo contrario de un mercado, dando como resultado, la posición y la dirección de un buen negocio. (**Chapman, 2004**). También se la puede tomar como una medición de negocios ya que el análisis PEST este compuesto por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que se utilizan para valorar el mercado en el que se encuentra el negocio, y de por sí, la industria.

Los factores que normalmente se analizan en el PEST, en la mayoría de veces son 7 factores, adhiriendo los factores ecológicos, globales e industriales, tomando en cuenta que son esencialmente externos, por lo que es aconsejable realizar dicho análisis antes del análisis F.O.D.A, el cual se basa en factores internos, que son las fortalezas y debilidades, y los factores externos que son las oportunidades y amenazas. Mientras que el análisis PEST mide el mercado, el análisis F.O.D.A mide una empresa en específico, o una propuesta de la misma.

Los beneficios que el análisis PEST aporta a una organización pueden determinarse en que la aplicación de la misma es muy sencilla, permitiendo una buena comprensión por parte de todos. Se puede trabajar en conjunto con otras herramientas, como las 5 fuerzas de Porter, entre otras y la más importante, puede ser de gran utilidad para cualquier tipo de empresa, ya sea un pymes o grandes empresas.

El análisis PEST ayuda a los negocios a entender su posición dentro del mercado y ser más estratégicos. Gracias al análisis PEST, la empresa podrá aplicar sus recursos de manera más efectiva, entender más a profundidad el entorno de los negocios en donde se está posicionando, estará consciente de las cosas que le pueden representar tanto un riesgo como aprovechar cada una de sus oportunidades. **(Villalobos, 2020)**

Según, **(Riquelme, Análisis PEST, 2020)**, para poder realizar un análisis PEST se debe incluir a todos los gerentes que pueda tener la empresa, de tal manera que se obtengan los mejores resultados. Uno de los principales pasos a seguir es la recopilación de información sobre cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y cualquier otro factor que se desee agregar y después, identificar cuáles de todos los factores seleccionados pueden representar una oportunidad o una amenaza para la empresa.

Los factores políticos pueden estar relacionados con los cambios de gobierno y de política gubernamental, políticas fiscales, tributarias y aduaneras, políticas subsidiarias, conflictos internos, nuevas leyes, variaciones en tratados de comercio, acuerdos a nivel internacional, o la situación política del país. Tomando en cuenta cada uno de los aspectos nombrados anteriormente y otros más, se puede desarrollar estrategias, de tal manera que la empresa pueda prepararse a los cambios y adquirir nuevas medidas para enfrentar las nuevas situaciones. **(PRIMICIAS, 2020)**

Los factores económicos están relacionados con la situación económica del país y toma en cuenta también la perspectiva internacional que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa, estos pueden ser, tasa de desempleo, crisis económicas, producto interno bruto, aranceles e impuestos, inflación, devaluación de la moneda, canales de distribución, formas de financiamiento, políticas proteccionistas de los Estados, entre otros. Con estos y más factores económicos, se puede interpretar el movimiento que tiene el mercado, las posibilidades de poder potenciar un mercado o tomar medidas para poder prevenir pérdidas, en caso de tener establecida la empresa.

Los factores sociales están relacionados con la personalidad y el comportamiento que tienen las personas del sector en donde está posicionada la empresa o de sus potenciales clientes y se toma en cuenta, la cultura, hábitos, preferencias, creencias, nivel educativo de la población, modas, opinión de la clientela, percepción de como se muestra la empresa, estilos y calidad de vida, nivel adquisitivo de los clientes o clientes potenciales, clases sociales, enfermedades, entre otros. Terminando con el análisis de los factores sociales, la empresa en estudio tendrá la capacidad de adaptar las políticas de la empresa, al gusto y preferencia de su mercado objetivo, de tal manera que se pueda conseguir mayores ingresos, posicionamiento en el mercado y fidelización por parte de los clientes.

Por último, se tiene a los factores tecnológicos, que son de gran importancia, ya que la tecnología cada día se va innovando y la empresa tiene que estar alerta a los nuevos avances tecnológicos y de acuerdo a eso, adaptarlos a sus recursos y capacidades, enfocarse en estos factores ayudara a la empresa a orientar sus

esfuerzos en factores que incurren en la productividad de la misma. Se puede tomar en cuenta los siguientes factores, nuevos equipos o maquinaria, inteligencia artificial, obsolescencia, redes, internet, programas y desarrollo de software en la nube, reemplazo tecnológico, entre otros. **(Pulido, 2018)**

El análisis PEST está enfocado en 4 factores principales, pero de los cuales pueden desglosarse otros aspectos más a considerar, como se lo explicó con anterioridad, de los cuales son ambiental, legal y demográfico.

Los factores ambientales o ecológicos llevan a cabo los cambios climáticos, las leyes que regulan la contaminación del medio ambiente, la contaminación del aire y agua, el reciclaje, la gestión de residuos, las actitudes hacia productos ecológicos, especies en peligro de extinción, o las actitudes hacia las energías renovables.

Los factores legales se refieren más a lo que son derechos de autor, patentes, derechos de la propiedad, protección de los consumidores y el comercio electrónico, la ley del empleo, leyes de salud y protección de datos.

Los factores demográficos se basan en la tasa de crecimiento, las tasas de inmigración y emigración, distribución por edad y tasas de natalidad y mortalidad, género, clases sociales, y tamaño de las familias.

Tabla 4. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1 / Oportunidad	2	3	4	5 / Amenaza
POLÍTICAS						
1.	Politica Internacional de inflacion del 2% de la Reserva Federal de Estados Unidos				4	
2.	Estabilización del índice de Riesgo Político (IRP)		2			
3.	Inestabilidad política y social a causa de futuras elecciones			3		
4.	Sobreprecio en la venta de artículos sanitarios				4	
5.	Facilidad de pagos de impuestos para pequeñas y medianas empresas	1				
ECONÓMICAS						
1.	Reactivación económica gradual Post Covid-19	1				
2.	Incremento de la tasa de desempleo nacional en un 13,3%					5
3.	Disminución de la demanda en el sector gastronómico					5
4.	Variación del IPC del último mes en un -0,61%				4	
5.	Variación del PIB de un 0,69%.				4	
SOCIALES						
1.	Pandemia Covid-19 2020					5
2.	Frustración social por negocios propios.			3		
3.	Incremento de emprendimientos a nivel nacional			3		
4.	Incertidumbre de las personas a realizar sus actividades diarias.					5
5.	Reservación en compras tras pérdidas económicas.					5
TECNOLÓGICAS						
1.	Innovación continua enfocada en la situación del país.	1				
2.	Implementación de Social Shopping.	1				
3.	Implementación de Inteligencia Artificial			3		
4.	Control de inventarios			3		
5.	Impresiones para realizar publicidad.		2			
AMBIENTAL						
1.	Cambios Climáticos			3		
2.	Manejo y reciclaje de residuos	1				
3.	Consumo de productos Naturales		2			
4.	Disminución o desaparición de productos importados				4	
5.	Impacto en la Industria Gastronómica y de Eventos			3		
DEMOGRÁFICAS						
1.	Situación económica de cada familia					5
2.	Status de cada personas			3		
3.	Lugar de residencia del cliente			3		
4.	Rango de edades de clientes que contratan servicios gastronomicos y eventos				4	
5.	Aumento de mercado					5

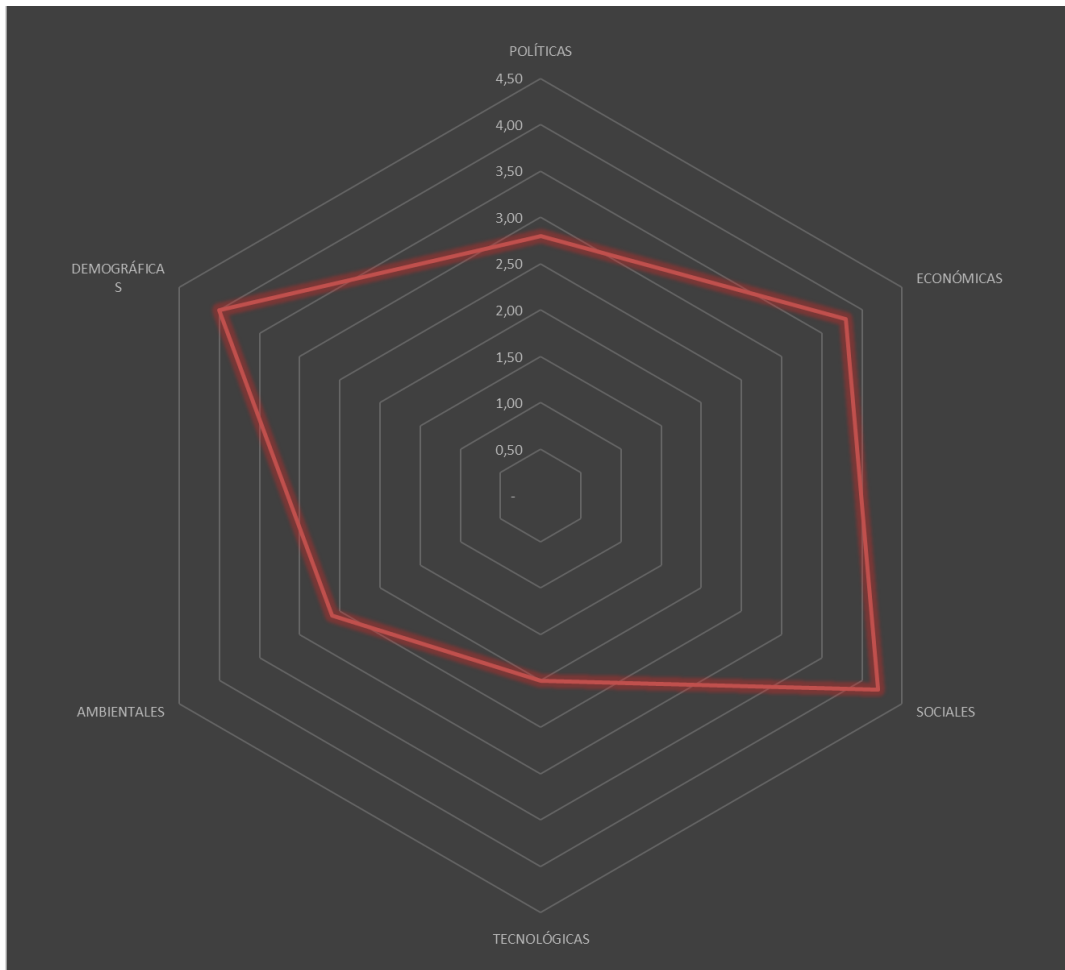
	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS	AMBIENTALES	DEMOGRÁFICAS
Evaluación Fuerzas de Porter	2,80	3,80	4,20	2,00	2,60	4,00

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

(Banco Central Del Ecuador, 2020)

Gráficos 3. Resultados análisis PEST



Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

Según el análisis externo realizado se puede observar con claridad que uno de los factores de mayor amenaza es el social , esto se debe claramente a los últimos

sucesos relacionados a la pandemia de Covid-19 2020, que ha provocado que la mayoría de los negocios, hablando a nivel nacional, tengan la obligación de desaparecer, la frustración de no saber cómo seguir manteniendo sus negocios, el miedo que las personas tienen por ser contagiados de este virus mortal, da como resultado que realmente no quieran salir de sus hogares; sin embargo, tiene el pequeño lado positivo en donde eso inquieta a la población ecuatoriana a descifrar el cómo sustentar su hogar, ha enseñado a quitar de la comodidad a muchas personas, aumentando de cierta manera los nuevos emprendimientos informales.

El siguiente factor con amenaza es el factor demográfico, ya que gracias a la pandemia 2020 se ha visto muy afectada la situación económica de muchas personas, ya sea por desempleo, entre otros, incentivando de igual manera el aumento de emprendimientos, dando un resultado muy fuerte, en el incremento de mercado de la misma.

Por último, se tiene una amenaza moderada con el factor económico, tomando en cuenta que estos últimos meses se ha implementado la reactivación de la misma a nivel mundial, lleno de mucha inseguridad ante la situación, pero se lo analiza de la forma más realista posible y tomando en cuenta que la empresa trata de adaptarse a todos los cambios que se han venido.

Los factores políticos, tecnológicos y ambientales son considerados como factores de oportunidad tomando en cuenta que se ha ofrecido más facilidades en las mismas gracias a la situación social que se lleva a cabo a nivel mundial y es

un incentivo para innovar de una manera que otras empresas no lo han hecho, sacando una ventaja competitiva de la misma.

2.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Existe excesos de precios altos al cliente por parte de la competencia.	0,15	1,00	0,15
2	Crisis Mundial (Pandemia 2020)	0,15	4,00	0,60
3	Innovación constante en productos que se usan para Catering y proyectos en construcción.	0,05	3,00	0,15
4	Conforme va pasando el tiempo, los clientes muestran nuevos gustos y preferencias.	0,2	4,00	0,80
	Amenazas			
1	La demanda del mercado es estacional.	0,1	3,00	0,30
2	Ingreso de nuevos competidores nacionales o extranjeros.	0,15	2,00	0,30
3	Inestabilidad económica del país.	0,15	3,00	0,45
4	Suspensión de eventos gracias a la pandemia mundial.	0,05	1,00	0,05
	Totales	1		2,80

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

La matriz EFE es una herramienta que ayuda a diagnosticar realizando un estudio de campo, permite reconocer y estudiar cada uno de los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y posicionamiento de una marca y dentro de la matriz también se puede formular varias estrategias que se las realiza para aprovechar oportunidades y disminuir los peligros, pero todo hablando externamente (Shum, 2018). La finalidad de detectar oportunidades y peligros es para poder sacar beneficio de las ventajas competitivas que tiene la empresa y reducir los riesgos que conllevan cada uno de los peligros detectados. (Shum, 2018)

A diferencia de la matriz EFI, la matriz de evaluación de factores externos ayuda a comprender y anticiparse al medio en donde se está desarrollando el negocio en estudio.

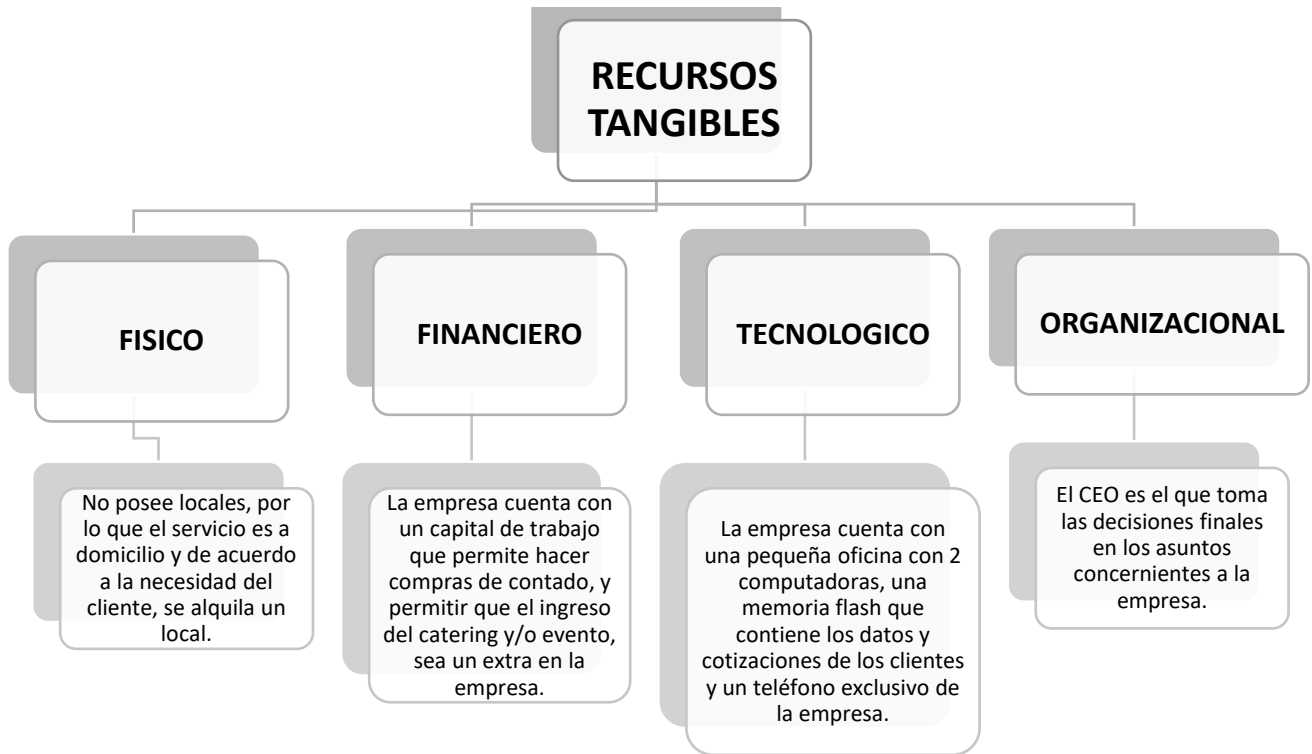
Según el análisis efectuado con la Matriz EFE podemos concluir que la empresa Mustasa Catering y Eventos se encuentra en un rango entre moderado y bueno frente a los factores de evaluación externos, lo que nos puede dar como resultado aprovechar cada una de las oportunidades planeadas en la matriz y ayudar un plan de prevención para futuras situaciones que puedan ocurrir en los siguientes meses, tomando en cuenta la situación del país y en que poco a poco está existiendo una reactivación de la misma.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Análisis De Recursos Y Capacidades

2.2.1.1. Recursos

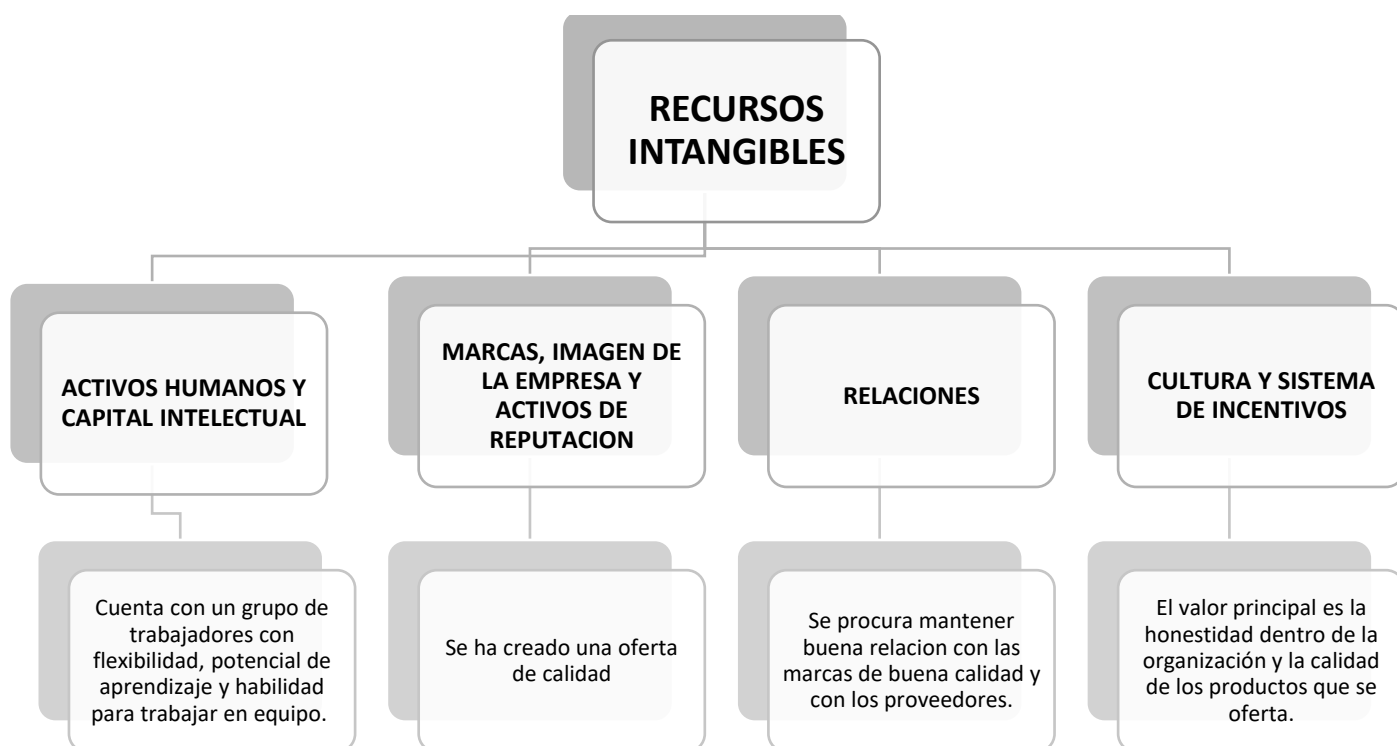
Gráficos 4. Mapa de Recursos Tangibles



Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

Gráficos 5. Mapa de Recursos Intangibles

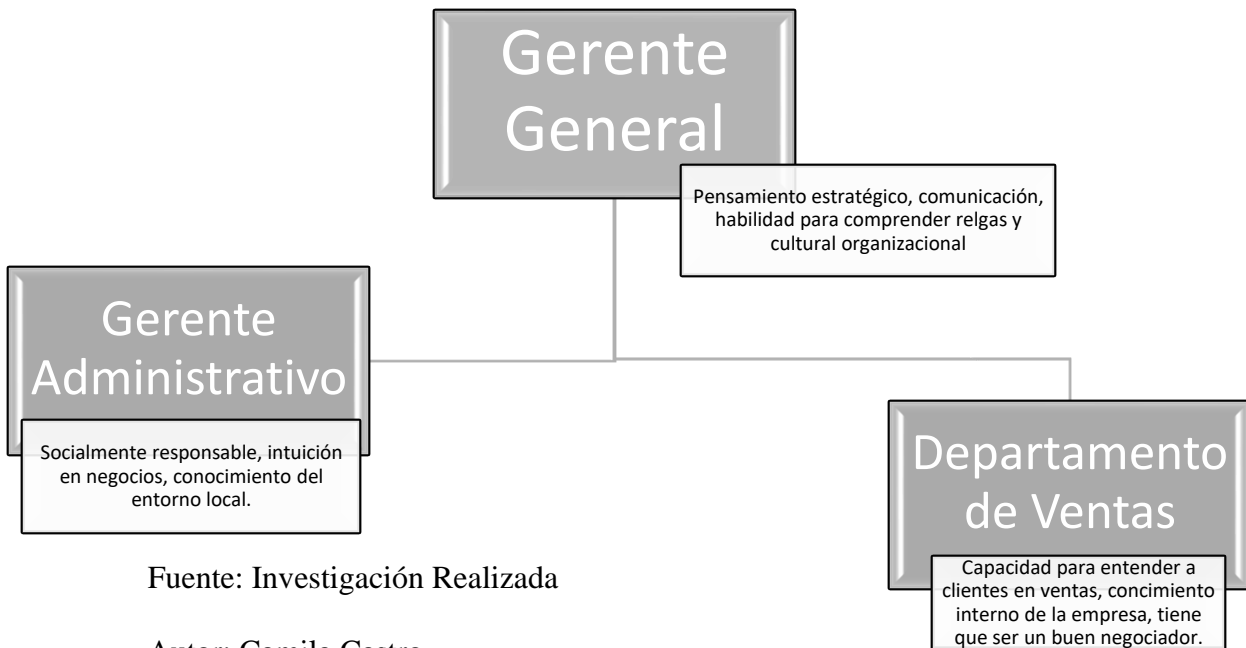


Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

2.2.1.2. Capacidades

Gráficos 6. Mapa de Capacidades del Personal



Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

2.2.2. Cadena De Valor

La cadena de valor es una herramienta de diagnóstico interno que ayuda a estudiar las principales actividades de una empresa, con el fin de describir cuales de ellas generan una ventaja competitiva en el producto o servicio final que se oferta.

Según, (Thompson, 2012), el principal propósito del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, de cada una de las actividades, de la eficacia y eficiencia con que una empresa entrega valor a sus clientes en relación con sus competidores.

Gráficos 7. Cadena de Valor

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la Empresa: Mantenimiento del servicio, planificación, legal-fiscal y gestión de calidad					MARGEN
	Gestión de Recursos Humanos: Formación, reciclaje, política salarial y laboral					
	Desarrollo de Tecnología: Mejoras en productos, implementación de material para la cocina.					
	Compras: Actividades y políticas de compras, relación con los proveedores					
	Logística Interna: Fabricación de productos Almacenamiento	Operaciones (Cocina): Preparación Elaboración Control de Calidad Sanitización	Logística Externa (Área de mesas): Proceso de pedidos Nivel de servicio Pago Oportuno a Proveedores Entrega de Producto Final	Marketing y Ventas: Promociones Publicidad Política de Precios Fuerza de ventas	Servicio al Cliente: Políticas de Fidelización Base de Datos Atención Personalizada Encuesta de Satisfacción	
Actividades primarias						

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

2.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI)

Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Personal capacitado con experiencia en Catering y comida Gourmet.	0,1	3	0,30
2	Exclusividad en el diseño de alimentación y proyectos en construcción.	0,2	4	0,80
3	Calidad de productos.	0,15	4	0,60
4	Liderazgo en costos	0,1	3	0,30
	Debilidades			
1	Existe desventaja con otras empresas las cuales han perdurado en el mercado.	0,1	2	0,20
2	Los clientes buscan empresas con alta reputación.	0,05	1	0,05
3	Falta de lealtad de los consumidores.	0,15	1	0,15
4	Poca experiencia en el ámbito publicitario.	0,15	2	0,30
	Totales	1		2,70

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

La matriz de evaluación de factores internos, o la matriz EFI, es de gran importancia ya que permite comprender de una mejor manera la situación actual de la empresa, involucrando tanto las fortalezas como las debilidades de la misma.

Según los resultados expuestos por la Matriz EFI, la empresa Mustasa Catering y Eventos, posee fortalezas que pueden ayudarle para planificar de acuerdo a la situación dada y adaptarse a la misma y a la par también posee debilidades, que tienen que arreglarse conforme pasa el tiempo, siempre para beneficio de la empresa y de las personas que la conllevan. En conclusión, la Matriz EFI, ayuda a la empresa Mustasa Catering y Eventos a tener estrategias aprovechando sus fortalezas y superar cada una de las debilidades que ha enfrentado y tendrá que enfrentar.

2.2.4. Identificar La Estrategia Genérica De Porter

Gráficos 8. Mapa de Capacidades del Personal



Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy,"
Harvard Business Review 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145

Según **(Gallardo, 2012)**, Michael Porter dispone de cinco estrategias genéricas que ayudan a lograr un mejor desempeño que la competencia en una industria y tienen como objetivo principal que exista una superación hacia la competencia, y esto solo se logra con la organización o la empresa, es decir, con su compromiso laboral y con la estructura organizacional bien definida.

Existen dos factores que se distinguen en una estrategia competitiva, la primera es si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y segundo factor, es si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación del producto. **(Thompson, 2012)**.

La primera estrategia es la de costos bajos, que está basada en lograr los costos generales más bajos que los de la competencia, tener un mejor posicionamiento en el mercado gracias a los clientes. Eso quiere decir que se reducen los costos, pero la calidad del producto o del servicio tiene que ser el mismo o mejor. **(Thompson, 2012)**

La segunda estrategia competitiva según Michael Porter, es la de diferenciación amplia, que intenta, como el título mismo lo menciona, diferenciar el producto o servicio de la empresa de los competidores con atributos, características o cualidades que atraigan una amplia gama de consumidores. **(Thompson, 2012)**. La estrategia de diferenciación no

involucra lo que son costos bajos, ya que, para poder obtener una buena calidad y participación del mercado, necesita involucrarse en actividades costosas como, por ejemplo, diseños de producto, estudios de mercado, materiales de alta calidad, entre otros.

La tercera estrategia competitiva es la dirigida de bajos costos, o también conocida como la de nicho de mercado, es decir, esta estrategia se concentra un mercado en específico que es seleccionado con anterioridad, y trata de superar o tener una ventaja competitiva con la competencia con respecto a la reducción de costos, así está en posición de ganar el favor del cliente al ofrecer productos más cómodos al bolsillo. **(Thompson, 2012)**.

La cuarta estrategia de Michael Porter está dirigida a nicho de mercado de diferenciación, de la cual, como la anterior estrategia, se centra en un mercado específico seleccionado con anterioridad, pero, con la diferencia que en esta estrategia la ventaja competitiva contra los competidores es ofrecer un producto o servicio que agrade los gustos y preferencias específicamente de los clientes del nicho. **(Thompson, 2012)**

Por último, la quinta estrategia competitiva según Michael Porter, es la estrategia de mejores costos del proveedor. Es una mezcla de las dos primeras estrategias, de la de bajos costos y diferenciación amplia, es decir, se le pide al cliente un poco más de esfuerzo monetario al implementar atributos o características al producto o servicio con un costo menor que la competencia. **(Thompson, 2012)**, refleja en su texto, que ser el fabricante de “mejores

costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que su competencia con productos de atributos o características superiores semejantes, a esta opción también se la conoce como una estrategia híbrida.

Mustasa Catering y Eventos es una microempresa de la cual se trata de realizar una transición de estrategias, realizando en sus comienzos una estrategia dedicada a la reducción de los costos bajos en el mercado (Estrategia de liderazgo en costos). Para poder obtener una ventaja en liderazgo en costos sobre la competencia, los costos acumulados de Mustasa Catering y Eventos, a lo largo de su cadena de valor debieron ser menores a los acumulados de cada uno de sus competidores. En fin, la clave para poder regir esta estrategia, se debe centrar en la cadena de valor y en ir renovándola constantemente para evitar actividades que generen costos innecesarios o elevados.

Con el pasar del tiempo en el mercado, y dando un enfoque a la crisis que ha afectado al mundo entero, a Mustasa Catering y Eventos le lleva a actualizar y cambiar su estrategia, que se está implementando en la actualidad, que es la Estrategia basada en Mejores Costos ofreciendo productos con una buena calidad a un precio y a un costo bajo.

2.2.5. Matriz Interna Externa (IE)

Tabla 7. Matriz Interna Externa (IE)

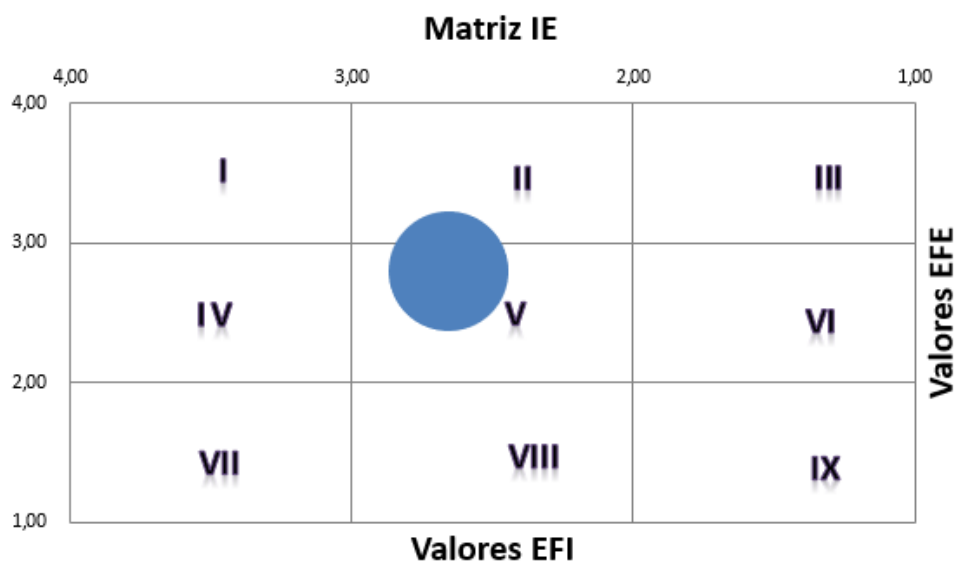
Cuadrante	Posición	Estrategias
I	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
II	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
IV	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
III	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
V	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
VII	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
VI	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión
VIII	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión
IX	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión

	Valores EFE	Valores EFI
Puntuación	2,80	2,70

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

Gráficos 9. Resultados de la Matriz IE



Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

La matriz Interna Externa, está basada en una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. (Herrera, 2018), y de acuerdo al recuadro que haya salido, se le establece la estrategia pertinente para la empresa.

En el caso de Mustasa Catering y Eventos cayó entre dos cuadrantes (2 y 5), y de acuerdo a su F.O.D.A, y las matrices EFE y EFI, podemos concluir 2 tipos de estrategias para la empresa. La primera está basada en “crecer y construir”, en donde se pondrá como estrategia principal el desarrollo de los productos del Catering y de los proyectos en marcha como es la Caja “Sweet Box”, con la realización de pequeños prototipos y probando con un mercado seleccionado; después se tratará de implementar una estrategia de integración hacia adelante, en donde se suprimen ciertos intermediarios, como es en el caso de Mustasa Catering y Eventos, su distribución.

El segundo tipo de estrategia se trata en “conservar y mantener”, ya que una vez implementado y hecho una evaluación de los productos, se realiza una estrategia de penetración de mercado, de la cual, está fundamentado en la incrementación de la participación de la empresa en la distribución comercial en los mercados, en el caso de Mustasa Catering y Eventos, en el sector industrial, es decir, producir un ajuste de precios en productos y combos al

por mayor, la implementación de sus nuevos productos y de igual manera, introducirse con una mayor promoción de la empresa, con los productos que poseía y los que trataran de salir en auge, tomando en cuenta que es una estrategia de crecimiento con un riesgo reducido.

2.2.6. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

(F.O.D.A.)

El análisis F.O.D.A es una herramienta muy recomendada para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thompson, 2012)

Tabla 8 F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado con experiencia en Catering y comida Gourmet. • Exclusividad en el diseño de alimentación y proyectos en construcción. • Calidad de productos. • Liderazgo en costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe desventaja con otras empresas las cuales han perdurado en el mercado. • Los clientes buscan empresas con alta reputación. • Falta de lealtad de los consumidores. • Poca experiencia en el ámbito publicitario.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe excesos de precios altos al cliente por parte de la competencia. • Crisis Mundial (Pandemia 2020) • Innovación constante en productos que se usan para Catering y proyectos en construcción. • Conforme va pasando el tiempo, los clientes muestran nuevos gustos y preferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda del mercado es estacional. • Ingreso de nuevos competidores nacionales o extranjeros. • Inestabilidad económica del país. • Suspensión de eventos gracias a la pandemia mundial.

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

2.2.7. Estrategias basadas en el F.O.D.A

Tabla 9. Estrategias basadas en FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado con experiencia en la organización de eventos • Exclusividad en el diseño de eventos y de comida. • Calidad de productos. • Liderazgo en costos 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe desventaja con otras empresas las cuales han perdurado en el mercado. • Los clientes buscan empresas con alta reputación. • Falta de lealtad de los consumidores. • Poca experiencia en el ámbito publicitario.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe excesos de precios altos al cliente por parte de la competencia. • Crisis Mundial (Pandemia 2020) • Innovación constante en productos que se usan para eventos. • Conforme va pasando el tiempo, los clientes muestran nuevos gustos y preferencias. 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención personalizada al cliente. • Tener una cartera amplia de productos que satisfagan los diferentes gustos y preferencias del cliente. • Brindar productos alimenticios y eventos de acuerdo al bolsillo del cliente. • Ofrecer un servicio más a domicilio y diversificado. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la importancia del servicio al cliente para que esto justifique el valor agregado al producto. • Crear el plan estratégico para aumentar la fuerza de ventas. • Implementar nuevos medios en donde Mustasa Catering y Eventos se haga conocida. • Establecimiento de Mustasa Express
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La demanda del mercado es estacional. • Ingreso de nuevos competidores nacionales o extranjeros. • Inestabilidad económica del país. • Suspensión de eventos a última hora. 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de Marketing enfocado en las estrategias de los competidores • Establecer el valor agregado de Mustasa Catering y Eventos para crear ventaja competitiva. EN BASE A COSTOS BAJOS 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el consumo de productos nacionales. • Generar promociones para premiar la fidelidad de nuestros clientes.

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

3. Control y Evaluación Estratégico

3.1. Balanced Scorecard

Una vez realizada la formulación e implementación de los pasos anteriores, se tiene que hacer evaluación de las mismas, y para eso se aborda una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer el seguimiento a las estrategias de la empresa “Mustasa Catering y Eventos”, en este caso, se refiere al Balance Scorecard.

Hay que tomar en cuenta que la base que sustenta el Balance Scorecard es la realización de un cuadro de indicadores, a través de la cual es posible monitorear el cumplimiento de las estrategias.

Según **(Gallardo, 2012)**, los indicadores son parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto en el logro de metas; pueden ser cantidades, métricas, números, hechos, opiniones o datos que señalen condiciones o situaciones específicas.

La metodología del Balanced Scorecard incluye varios beneficios para la gestión de la empresa, de los cuales ayudará a la alineación de todas las áreas y las actividades de la empresa en función con cada uno de los objetivos estratégicos, transformar en acciones reales la visión, haciendo que se puedan medir y seguir y una de las más importantes, es que mantiene una estrategia visible y ayuda a dar una estructura lógica a la misma. (Roncario, 2018)

En ese contexto, para poder poner en práctica la definición del Balanced Scorecard, se debe tomar en cuenta cuatro perspectivas y dentro de cada una de ellas, se puede incluir objetivos estratégicos asociados. (Thompson, 2012)

1. La perspectiva financiera, que tiene que ver con los objetivos financieros. Se toma en cuenta cualquier objetivo relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización.
2. La perspectiva del cliente, se centra específicamente en objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado.
3. La perspectiva de los procesos internos busca determinar cuáles son los procesos que necesita la empresa y que se necesita hacer para mejorar el desempeño de la misma.
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es una guía para reconocer las metas que tiene la empresa en relación con la capacitación que se hace a cada uno de los colaboradores.

3.1.1. Perspectiva Financiera

Gráficos 10. Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
					Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Ventas	% de utilidad	Ingresos * Ventas	Anual	menor a 2%	entre 2% y 5%	mayor al 5%
	Liquidez de la empresa	Liquidez	$\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	Trimestral	menor a 1	entre 1 y 1,4	mayor a 1,5
	Recuperación de cartera	% de recuperación de cartera	$\frac{\text{Monto recuperado de la facturación}}{\text{monto facturado vencido}} \times 100$	Trimestral	menos del 80%	entre 80% y 90%	100%
	Mantener el control de facturación de todos los pedidos realizados.	% de factuación de pedidos	$\frac{\# \text{ de pedidos realizados}}{\# \text{ de facturas}} \times 100$	Mensual	menos de 1	entre 1 y 2	mayor a 3

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

3.1.2. Perspectiva De Clientes

Gráficos 11. Perspectiva de Clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
					Rojo	Amarillo	Verde
Clientes	Aumentar el número de clientes.	Número de clientes	# de clientes actuales - # de clientes año pasado	Anual	menor al 70%	entre 70% y 80%	mayor al 80%
	Incrementar el número de productos y servicios ofrecidos	Número de productos o servicios nuevos	# de productos actuales - # de productos año pasado	Anual	menos de 1	entre 1 y 2	mayor a 2
	Fidelización de Clientes	% de clientes retenidos en la empresa	$\frac{\text{Total de publicidad}}{\text{Venta Neta Actual} - \text{Venta Neta Anterior}} \times 100$	Mensual	menor al 70%	entre 70% y 95%	mayor al 95%

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

3.1.3. Perspectiva de Procesos

Gráficos 12. Perspectiva de Procesos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
					Rojo	Amarillo	Verde
Procesos internos	Disminuir el porcentaje de desperdicios	% de desperdicios	$\frac{\text{Cantidad de comida desperdiciada}}{\text{Cantidad de comida comprada para la orden}} \times 100$	Al finalizar cada trabajo.	menor al 70%	entre 70% y 80%	mayor al 80%
	Entregar a tiempo la información contable para el SRI	Entrega información SRI	# de días transcurridos del mes para la presentación SRI	Mensual	mayor a 26 días	entre 1 a 20 días	menor a 26 días
	Mejorar atención en los pedidos (Logística)	% de pedidos entregados	$\frac{\text{Pedidos atendidos oportunamente}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$	Mensual	menor al 90%	entre 90% y 99%	100%
	Mejorar la gestión de compras.	Rendimiento en las compras	$\frac{\text{\# de compras}}{\text{\# de órdenes de compra}} \times 100$	Mensual	mayor a 1,5	1,5	menor o igual a 1

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

3.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Gráficos 13. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

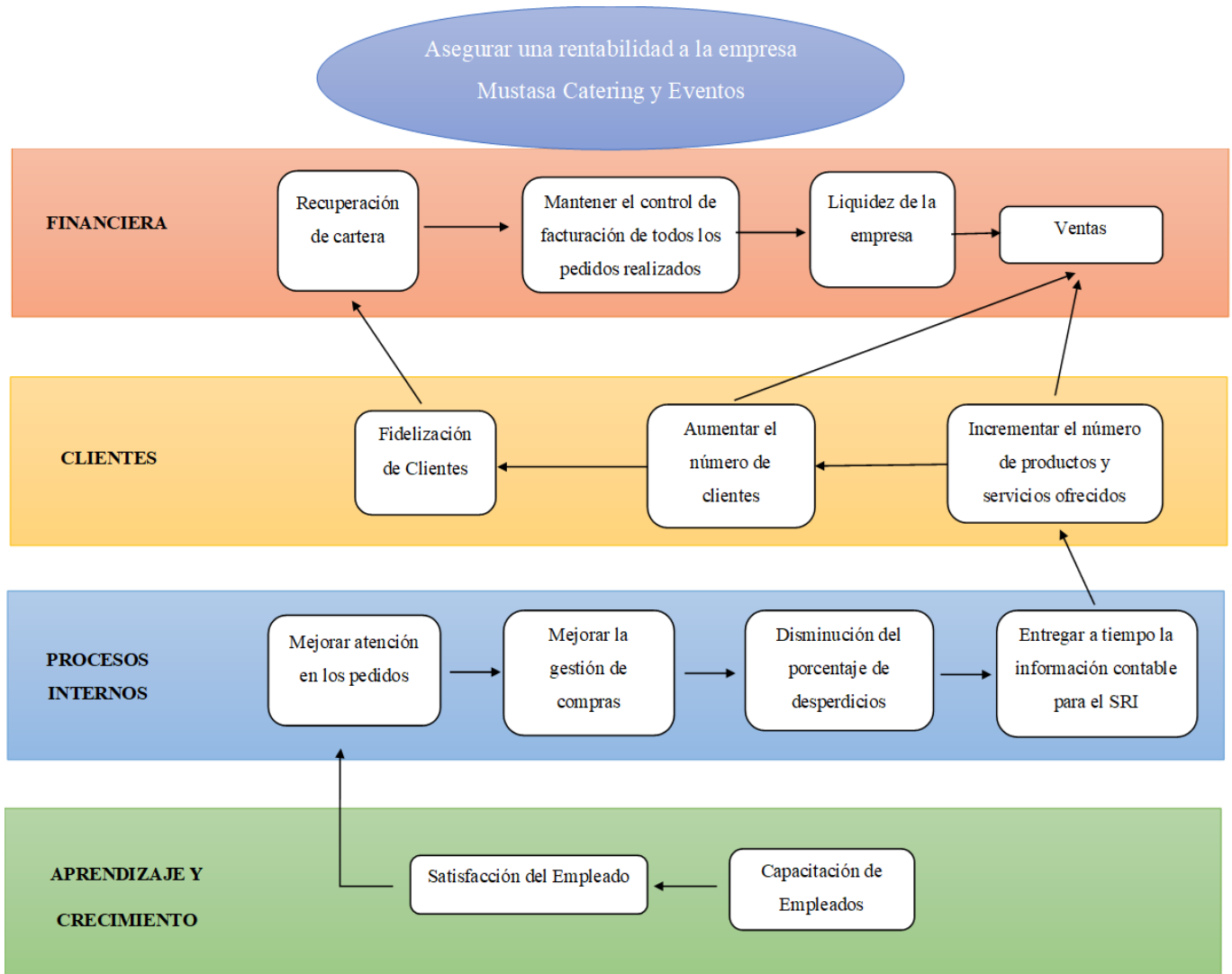
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas		
					Rojo	Amarillo	Verde
Aprendizaje	Capacitación de empleados	% de empleados capacitados	$\frac{\text{\# de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	Mensual	0	1	mas de 2
	Satisfacción del Empleado	% de empleados satisfechos	$\frac{\text{\# de valoraciones positivas}}{\text{Totalde valoraciones obtenidas}} \times 100$	Mensual	menos de 1	2	más de 3

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

3.2. Mapa Estratégico (Pérez, 2015)

Gráficos 14. Mapa Estratégico



Fuente: Investigación Realizada
Autor: Camila Castro

4. Análisis Financiero

Para poder finalizar el estudio de Mustasa Catering y Eventos, se va a complementar con un análisis financiero, del cual consiste en un diagnóstico para relacionar ciertas cuentas que constituyen los estados financieros, mediante la implementación de

indicadores que ayudarán a concluir la salud financiera de la empresa, es decir, nos ayuda a señalar tanto aspectos positivos como negativos de la situación económica y financiera de Mustasa Catering y Eventos para visualizar su comportamiento y prepararse para situaciones futuras.

4.1. Estados Financieros

4.1.1. Balance General

El balance general representa un momento específico que muestra los activos de la organización y cómo estos se financian, es decir, incluye lo que es la deuda y el capital. Se lo define a una fecha dada, denominada fecha de cierre y establece los saldos de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio a ese momento. Representa una fotografía instantánea de los bienes, las deudas y el valor del patrimonio a esa fecha. Su denominación del balance corresponde a la igualdad, como se lo ejemplifica a continuación:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$$

Existen tres cuentas principales que se desarrollan en el balance general, siendo estos:

Activos: El activo es aquel integrado por conjunto de bienes, derechos y valores de propiedad de la empresa, es decir, bienes físicos o derechos que tenga la empresa, en los que se les puede reconocer con cierto valor monetario. Los activos se clasifican en algunos grupos, siendo estos, activos corrientes, activos fijos, otras cuentas de activos y activos diferidos.

Pasivos: El pasivo es cualquier tipo de obligación de la empresa con terceros en un determinado tiempo, tomando en cuenta que puede ser tanto de corto como de largo plazo, según el tiempo de vencimiento, este puede ser, hasta un año o más de un año.

Capital o Patrimonio: Al patrimonio se lo considera como la diferencia entre los activos y los pasivos, que corresponde a las aportaciones del dueño de la empresa o los accionistas involucrados. El capital social, se separa en acciones y en posibles utilidades retenidas (incluye reserva legal, entre otros).

Activos Corrientes: Contiene el dinero disponible en caja y todas las cuentas que durante un ciclo normal de un año se podrán transformar en dinero o efectivo.

Activos Fijos: Son bienes que tiene la empresa con la finalidad de ser usados en operaciones de la misma. Ejemplos de activos fijos podría ser terrenos, edificios, maquinaria, equipo, entre otros.

Activos Diferidos: Son pagos que no son considerados como gastos del periodo.

Pasivos Corrientes o de corto plazo: Abarca el saldo de las deudas vencidas o que van a vencer dentro del año.

Pasivos No Corrientes o de largo plazo: Comprende saldos de obligaciones o deudas que vencen después de un año de la fecha del balance general.

En el caso de Mustasa Catering y Eventos, se ejemplificará, un balance general aproximado del año 2019 y del 2020 (año de la pandemia mundial).

Gráficos 15. Balance General 2019

Mustasa Catering y Eventos			
Balance General al 31 de Diciembre del 2019			
	2019		2019
ACTIVOS:		PASIVOS:	
ACTIVO CIRCULANTE:		PASIVO CIRCULANTE:	
Caja / Bancos	\$ 500,00	Cuentas por Pagar	\$ -
Cuentas por Corar	\$ -	Comisiones por Pagar	\$ 3.969,00
Inventario Vajilla	\$ 50,00	Impuestos	\$ 522,20
		Patente	\$ 145,00
		Proveedores	\$ -
ACTIVO FIJO:			
Vehículo	\$ 7.000,00	PASIVO L/P	
Enseres	\$ 96,00	Préstamos Hipotecario	\$ 250,00
Equipos Electrónicos (Horno y cocina)	\$ 864,00		
		TOTAL PASIVOS (PC+ PLP)	\$ 4.886,20
DEPRE. ACUMULADA		PATRIMONIO:	
Vehículo	\$ -1.400,00	Capital Social	\$ 2.057,80
Enseres	\$ -9,60	Utilidades	\$ -
Equipos Electrónicos (Horno y cocina)	\$ -86,40	Donaciones	\$ 70,00
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.127,80
TOTAL ACTIVOS (AC+AF-DA)	\$ 7.014,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 7.014,00

Fuente: Investigación Realizada
 Autor: Camila Castro

Gráficos 16. Balance General 2020

Mustasa Catering y Eventos			
Balance General al 31 de Octubre del 2020			
	2020		2020
ACTIVOS:		PASIVOS:	
ACTIVO CIRCULANTE:		PASIVO CIRCULANTE:	
Caja / Bancos	\$ 160,00	Cuentas por Pagar	\$ -
Cuentas por Corar	\$ -	Comisiones por Pagar	\$ 1.200,00
Inventario Vajilla	\$ 30,00	Impuestos	\$ 300,00
		Patente	\$ 150,00
		Proveedores	\$ -
ACTIVO FIJO:			
Vehículo	\$ 6.000,00	PASIVO L/P	
Enseres	\$ 96,00	Préstamos Hipotecario	\$ 250,00
Equipos Electrónicos (Horno y cocina)	\$ 864,00		
		TOTAL PASIVOS (PC+ PLP)	\$ 1.900,00
DEPRE. ACUMULADA		PATRIMONIO:	
Vehículo	\$ -1.200,00	Capital Social	\$ 3.954,00
Enseres	\$ -9,60	Utilidades	\$ -
Equipos Electrónicos (Horno y cocina)	\$ -86,40	Donaciones	\$ -
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.954,00
TOTAL ACTIVOS (AC+AF-DA)	\$ 5.854,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 5.854,00

Fuente: Investigación Realizada
 Autor: Camila Castro

4.1.2. Estado de Resultados

El estado de resultados presenta la totalidad de los ingresos, costos y gastos durante un periodo establecido, depreciaciones y amortizaciones que se usan como un beneficio tributario (medidas legales que suponen exoneración o disminución del impuesto a pagar (Delgado, 2018)).

El ingreso, se lo reconoce por la venta de bienes o servicios prestados y se lo contabiliza con la factura del mismo, mientras que el cobro es ingreso directo a caja.

El costo se lo puede definir como los esfuerzos o sacrificios que una empresa realiza para obtener los ingresos deseados.

El costo de ventas, representa el costo de la materia prima y la producción del producto final.

El gasto se lo puede definir como una asignación monetaria por diferentes tipos de adquisición de bienes o el uso de los mismos. Un ejemplo de gasto puede ser la depreciación o las provisiones.

La participación a los trabajadores, en Ecuador, la ley exige que se pague el 15% de la utilidad a los trabajadores.

Los resultados obtenidos están a continuación, tomando en cuenta que se analiza el año 2019 contra el año 2020, año de la pandemia mundial.

Gráficos 17. Estado de Resultados Comparativo

Mustasa Catering y Eventos			
Estado de Resultados			
Al 31 de Diciembre del 2019 y 2020			
(Valores expresados en dólares americanos)			
		2019	2020
	Ingresos por Ventas	\$ 1.400,00	\$ 500,00
(-)	Costo de Ventas	\$ 308,00	\$ 100,00
(=)	Utilidad Bruta de la Operación	\$ 1.092,00	\$ 400,00
(-)	Gastos Administrativos		
	Gas/ Agua/ Luz	\$ 56,00	\$ 15,00
	Teléfono Empresarial	\$ 28,00	\$ -
(-)	Gastos de Ventas		
	Alquileres	\$ 210,00	\$ 25,00
	Materia Prima	\$ 210,00	\$ 75,00
	Movilización	\$ 28,00	\$ -
	Desinfectantes, y desechables	\$ -	\$ 20,00
(=)	Utilidad Bruta antes de intereses e impuestos (UAI)	\$ 560,00	\$ 265,00
(-)	Intereses y Gastos Financieros	\$ -	\$ -
(=)	Utilidad Antes de Impuestos	\$ 560,00	\$ 265,00
(-)	Impuestos		
	15% Participación a los Trabajadores	\$ 84,00	\$ 39,75
	22% Impuesto a la Renta	\$ 123,20	\$ 58,30
(=)	Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	\$ 352,80	\$ 166,95

Fuente: Investigación Realizada
 Autor: Camila Castro

4.2. Indicadores de análisis financiero

Los indicadores financieros están constituidos mediante cocientes entre dos cuentas de los estados financieros. Cada uno de los indicadores, puede interpretarse como el valor de la variable del numerador en la relación por cada unidad de la variable del denominador. (Rodríguez D. , 2012).

4.2.1. Razón Circulante o Índice de Solvencia

Es un indicador de liquidez que mide la capacidad que tiene una empresa para pagar sus obligaciones o deudas a corto plazo (menos de un año o un año máximo). Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se sabrá cuántos activos corrientes se tendrá para respaldar las deudas exigibles a corto plazo.

Gráficos 18. Razón Circulante

	AÑO 2019	AÑO 2020	FÓRMULA
Activo Corriente	\$ 550,00	\$ 190,00	Activo Corriente
Pasivo Corriente	\$ 4.636,20	\$ 1.650,00	/ Pasivo
TOTAL	0,119	0,115	Corriente

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

Mientras más alto sea el resultado de la razón circulante, mayor será su capacidad para pagar sus obligaciones, teniendo en cuenta como un nivel óptimo el 1 y menor a ese valor, se puede traducir como una pérdida de rentabilidad.

Dando una interpretación lógica al índice de solvencia de Mustasa Catering y Eventos, podemos concluir que desafortunadamente, tanto en el año 2019 como en el 2020 se obtiene un valor menor a uno, teniendo dificultades para poder sacar adelante la empresa en el mercado.

4.2.2. Razón de Endeudamiento

La razón de endeudamiento mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra a presentar en forma de porcentajes. (Rodríguez D. , 2012). En términos más sencillos, dicho indicador ayudará a evaluar el aspecto del financiamiento de la organización.

Gráficos 19. Razón de Endeudamiento

	AÑO 2019	AÑO 2020	FÓRMULA
Total Activo	\$ 7.014,00	\$ 5.854,00	Total Pasivo / Total Activo
Total Pasivo	\$ 4.886,20	\$ 1.900,00	
TOTAL	69,66%	32,46%	

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

En este caso, una razón de endeudamiento del 0.3246 para el año actual, indica que el 32% del total de los activos totales ha sido financiada con recursos de terceros, es decir, endeudamiento.

4.2.3. Razón de Autonomía

Dicho indicador se encarga de medir la capacidad de una empresa para poder financiarse, es decir, refleja la relación que existe entre el capital propio y la sumatoria de los capitales permanente (patrimonio neto), necesarios para su financiación. (OBS Business School, s.f.)

La razón de autonomía es complementaria a la razón de endeudamiento, por lo que la suma de ambos tiene que ser igual a uno.

Gráficos 20. Razón de Autonomía

	AÑO 2019	AÑO 2020	FÓRMULA
Total Patrimonio	\$ 2.127,80	\$ 3.954,00	Total
Total Activos	\$ 7.014,00	\$ 5.854,00	patrimonio /
TOTAL	0,30	0,68	Total de Activos

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

4.2.4. Razón de apalancamiento externo

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria prevista por los propietarios. (Rodriguez D. , 2012).

Gráficos 21. Razón de apalancamiento externo

	AÑO 2019	AÑO 2020	FÓRMULA
Total Pasivos	\$ 4.886,20	\$ 1.900,00	Total Pasivos / Total Patrimonio
Total Patrimonio	\$ 2.127,80	\$ 3.954,00	
TOTAL	2,29636244	0,48052605	

Fuente: Investigación Realizada
Autor: Camila Castro

Si el resultado del apalancamiento externo va por encima de 1.0, indica que la empresa tiene más deuda que activos. (Lifeder.com, 2020)

Para el caso práctico de Mustasa Catering y Eventos, los resultados dan como significado que por cada dólar de activos que tiene la empresa, Mustasa Catering y Eventos tiene en el año 2019, 2.29\$ de deuda, dando como conclusión que para ese año, la empresa sobrepasaba su deuda, es decir, tenía exceso de deuda y pocos activos; no obstante, en el 2020, y tomando en cuenta la Crisis Mundial, Mustasa Catering y Eventos logró obtener un apalancamiento externo de 0.48\$, lo que quiere significa que se está logrando una estabilidad con respecto a la deuda.

4.2.5. Rendimiento sobre el Patrimonio Neto (ROE)

Este indicador permite identificar la rentabilidad que se le ofrece a los socios que han invertido en la empresa mismo, descartando los gastos financieros y los impuestos, es decir, mide la capacidad que tiene la empresa para poder remunerar a los socios de la empresa. (Dobaño, 2019)

Gráficos 22. ROE

	AÑO 2019	AÑO 2020	FÓRMULA
Utilidad	\$ 352,80	\$ 166,95	Utilidad Neta / Patrimonio
Patrimonio	\$ 2.127,80	\$ 3.954,00	
TOTAL	16,58%	4,22%	

Fuente: Investigación Realizada
Autor: Camila Castro

Como se puede observar en el caso práctico de Mustasa Catering y Eventos, en el año 2019 el Retorno sobre el Patrimonio de la empresa es del 16.58%, lo que quiere decir es que por cada dólar que los dueños, en este caso solo uno, depositaron en la empresa, durante ese último año, logran obtener 0.16 centavos, o en otras palabras, por cada 100\$ que logren ganar, los socios obtienen 16\$. Tomando en cuenta la situación de la Pandemia Mundial del 2020, se puede observar un cambio fuerte para el mismo año, tomando en cuenta que la Rentabilidad sobre el Patrimonio solo es del 4.22%.

4.2.6. Índice de Margen Bruto de Utilidad

El índice de Margen Bruto de Utilidad permitirá establecer el grado de rentabilidad de la empresa frente a sus ventas, sus activos y también a su capital aportado. También, este indicador ayuda a comparar compañías similares o empresas con respecto a la industria en general.

Cuanto mayor sea el porcentaje, mayor será el dinero que tenga la empresa para poder salir adelante para pagar sus otros costos y obligaciones.

Gráficos 23. Índice de Margen Bruto de Utilidad

	AÑO 2019	AÑO 2020	FÓRMULA
Ventas	\$ 1.400,00	\$ 500,00	(Ventas - Costo de Ventas) / Ventas
Costo de Ventas	\$ 308,00	\$ 100,00	
TOTAL	78,00%	80,00%	

Fuente: Investigación Realizada
Autor: Camila Castro

Es una de las razones financieras más usadas en las empresas y de acuerdo al análisis de Mustasa Catering y Eventos, tanto el año 2019 como el 2020 mejoró las reducciones en ciertos costos y a la vez el desempeño de la misma, ya que, gracias a la situación mundial, Mustasa Catering y Eventos busca maneras para que su empresa se mantenga en un buen porcentaje de rentabilidad, a pesar de la caída económica del presente año.

4.2.7. Rendimiento de la Inversión o Retorno sobre los Activos (ROA).

El ROA es un indicador que calcula la rentabilidad total de los activos de la empresa, eso quiere decir que analiza básicamente el rendimiento de la empresa. Para poder acertar y saber que la empresa es “rentable”, el rendimiento de inversión debe superar del 5%, caso contrario es necesario tomar medidas correctivas en la misma. (Dobaño, 2019)

Gráficos 24. ROA

	AÑO 2019	AÑO 2020	FÓRMULA
Utilidad Neta antes de Impuestos	\$ 560,00	\$ 265,00	Utilidad Neta antes de impuestos / Total Activos
Total Activos	\$ 7.014,00	\$ 5.854,00	
TOTAL	7,98%	4,53%	

Fuente: Investigación Realizada

Autor: Camila Castro

Interpretando el ROA del caso de “Mustasa Catering y Eventos”, existe un cuadro comparativo, en donde el año 2019 tiene un rentabilidad del 7,98%, lo que significa que supo salir adelante con el negocio a pesar de los obstáculos, no obstante, en el año 2020, a partir del mes de Marzo, la crisis mundial causó un colapso económico que golpeo a muchas empresas, entre esas, la industria gastronómica, dando como resultado que para el presente año, bajara su ROA a 4,53%, de lo cual, es necesario tomar medidas correctivas para aumentar la rentabilidad de la misma.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La planificación estratégica y cada uno de los elementos que la constituyen, son de suma importancia para conocer si el proyecto es factible, así como también el conocimiento de la demanda actual tomando en cuenta la situación económica del 2020 y la cantidad de ventas que ha tenido durante los años de comparación. A través de este estudio se pudo determinar el mercado objetivo, y las estrategias a implementar de acuerdo a cada situación.
- La competencia es un factor fundamental que se debe considerar en todo el trabajo de titulación, ya que a pesar de la crisis mundial que se ha ido presentando, se realizó un pequeño estudio a 4 de las mejores empresas de Catering Service en la ciudad de Quito, de las cuales, una de las más grandes es “Royalty Eventos”, es decir, es su principal competidor.

Para poder satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, los procesos de publicidad y todos los procesos internos de la pyme, se tendrá un constante seguimiento de mejora continua e innovación.

- El principal grupo objetivo que se ha determinado para Mustasa Catering y Eventos son empresas de nivel socio económico medio alto dentro de Distrito Metropolitano de Quito, y enfocada a Catering Industrial, pero dando ciertas

excepciones para el público en general, tomando en cuenta la implementación de nuevas estrategias y proyectos.

- Para lograr el objetivo general que es la creación del Plan estratégico para poder solucionar problemáticas en la operación y publicidad dentro del Distrito Metropolitano de Quito, es muy importante que Mustasa Catering y Eventos, empate con cada una de las necesidades que el cliente tenga en ese momento, ya que es algo muy fluctuante, y es por esa razón que se debe seguir cada uno de los planes de acción para medir factores de desempeño y canalizar el servicio que se ofrece a las exigencias del mercado seleccionado.
- Mustasa Catering y Eventos es una microempresa de la cual se trata de realizar una transición de estrategias, con el pasar del tiempo en el mercado, y dando un enfoque a la crisis que ha afectado al mundo entero, a Mustasa Catering y Eventos le lleva a actualizar y cambiar su estrategia, que se está implementando en la actualidad, siendo esta la Estrategia basada en Mejores Costos ofreciendo productos con una buena calidad a un precio y a un costo bajo.
- La implementación del Balanced Scorecard fue de suma importancia en la investigación, ya que gracias a la misma se pudo medir el desempeño de la misma.

- De acuerdo a la mayoría de los indicadores financieros, su pudo interpretar que “Mustasa Catering y Eventos” debe tomar medidas correctivas para poder aumentar la rentabilidad de la misma.
- Por último, podemos concluir que la pandemia que se vive en la actualidad, ha creado en cada una de las empresas, hablando en el sector industrial gastronómico específicamente, impulsar más la fuerza laboral, tomando en cuenta que Mustasa Catering y Eventos, tiene que ser 100% presencial, se ha integrado, servicios secundarios, en donde se cuenta con todos los protocolos de bioseguridad. Antes de la pandemia, a la empresa le costaba crear una ventaja competitiva que perdure, por lo tanto, se concluye que uno de los activos más poderosos que debe tener la empresa, es la implementación de la tecnología y la adaptabilidad a los cambios que puedan irse presentando más adelante, dando como resultado que la empresa sea más accesible para más público.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda la correcta difusión de la misión, visión y valores de la empresa a cada uno de los involucrados en la empresa, ya que deberá ser el objetivo continuo de la empresa para seguir adelante.
- Se recomienda llevar a cabo alianzas estratégicas entre empresas que ofrecen el servicio o actividades relacionadas a la mismas, de tal manera que se pueda obtener una mayor diferenciación hacia la competencia.

- Se recomienda realizar alianzas estratégicas fijas con los proveedores tanto del Catering como de los eventos para poder cumplir de cierta manera la estrategia de mejores costos, donde existe una mejor calidad del producto y/o servicio y costos bajos de la misma.
- Según la investigación realizada, se recomienda implementar un plan de marketing para que se dé a conocer de mejor manera, y de igual forma para la fidelización de la misma.
- Dar una capacitación a todos los involucrados en el negocio de todas las áreas, pero principalmente capacitaciones de cocina, platos típicos y gourmet y decoraciones, para los nuevos proyectos que se están implementando.
- Con los clientes fijos y potenciales, realizar encuestas del servicio a ofrecer y satisfacción de la misma y de igual manera, la ejecución del servicio post venta, para que los clientes sientan su valor en la empresa, lo cual, dará como resultado una mayor fidelización.
- Es aconsejable mantener un buen control de los gastos operativos, ya que una fluctuación muy brusca puede afectar en gran manera la utilidad de la empresa.

- Una vez vencido el tiempo de la aplicación del proyecto, se recomienda llevar a cabo un nuevo estudio para tener en cuenta el principio de mejora continua, de la situación de la empresa Mustasa Catering y Eventos.
- Se recomienda proporcionar un servicio de calidad, tanto en el catering, como en los posibles eventos y los proyectos que se están implementando actualmente, ya que da apertura a atraer más clientes por referencias positivas (Marketing de boca a boca) que se produce sobre él.
- Se recomienda adaptarse de la mejor manera a todos los problemas o desafíos actuales y por venir, para poder seguir creciendo en innovación y rentabilidad de la empresa, cuidando de la mejor manera las capacidades de los colaboradores de la misma. Acatar todas las normas que hoy en día están implementadas en el país, a pesar de la incertidumbre, lo poco que se ha logrado salir adelante, se lo hará cumpliendo con cada regulación para cuidado de la salud, tanto del personal como de los clientes.

6. Bibliografía

- Banco Central Del Ecuador. (2020). *ECUADOR: Reporte Mensual de Inflación*. Quito.
- Carrero, J. (12 de 11 de 2018). *Evaluación de Factores Internos, Matriz EFI*. Obtenido de <https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/>
- Cendejas, J. (2014). *Doctorado de Implementación del modelo integral colaborativo como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro-occidente en México*. Puebla, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *Análisis DOFA y PEST*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAYPEST.pdf?1462300257=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&Expires=1612924407&Signature=anCM703F1dAccCPLJKEIPUH-y0GuVXtZ5WuhIBrlsh2c0oowh3~v1f3aaC2-1
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Damayanti, C. &. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*.
- Delgado, A. (2018). *Economía y Desarrollo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=es#:~:text=El%20Servicio%20de%20Rentas%20Internas,empleo%20estable%20y%20de%20calidad%2C
- Dobaño, R. (13 de 05 de 2019). *¿Qué es el ROA y el ROE?* Obtenido de <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>
- Donnelly, G. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Gdp Master. (2018). *Factores Ambientales en Gestión de Proyectos*. Obtenido de <http://www.gestiondeproyectos-master.com/factores-ambientales-en-gestion-de-proyectos/>
- Gómez, E. (2018). *Gerencia de Proyectos de innovación Tecnológica*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>
- Herrera, F. (2018). *Auditoria MKT*. Obtenido de <https://portafoliofabio.com/matriz-ie/#:~:text=La%20matriz%20Interna%20Externa%20representa,9%20cuadrantes%20de%20dicha%20matriz.>
- Jimenez, N. (2010). *Creación de una empresa de Servicio de Catering Empresarial y de Eventos Sociales con servicio Personalizado. Caso: Catering Dolce Vita S.A.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Kukayo. (s.f.). Catering.

- Lifeder.com. (2020). *Razón de apalancamiento: qué es, cómo se calcula y ejemplos*.
Obtenido de <https://www.lifeder.com/razon-apalancamiento/#:~:text=La%20raz%C3%B3n%20de%20apalancamiento%20es,en%20relaci%C3%B3n%20con%20sus%20activos.&text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%2C%20las%20empresas,%2C1%20y%201%20C0>.
- Maldonado, J. (2018). *Análisis FODA, organización de eventos sociales*. Obtenido de <https://www.mindmeister.com/es/1060854831/an-lisis-foda-organizaci-n-de-eventos-sociales>
- Martínez, J. &. (2014). *Propuesta para la implementación del Balanced Scorecard aplicado a la empresa THAR S.A*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Morales, A. (02 de 09 de 2011). *Tesis De Investigación*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/09/marco-metodologico.html>
- OBS Business School. (s.f.). *Tendencias e Innovación: Ratio de autonomía financiera ¿Por qué resulta tan útil?* Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/ratio-de-autonomia-financiera-por-que-resulta-tan-util>
- Orellana, W. (30 de 01 de 2020). *ROE en finanzas: Qué es, fórmula, ejemplo e interpretación*. Obtenido de <https://www.somosfinanzas.site/razones-financieras/roe>
- Ortega, J. (16 de 02 de 2019). *El Plan Estratégico de una Empresa, la herramienta que te conduce al éxito*. Obtenido de <https://josmarketing.es/plan-estrategico-de-una-empresa/>
- Ospina, G. (09 de 11 de 2020). *Razones Financieras: Interpretación, ejemplos y fórmulas*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacion-ejemplos-y-formulas/>
- Paez, L. (24 de 08 de 2014). *Análisis de la Matriz DOFA y PEEA*. Obtenido de <https://pt.slideshare.net/lennymda/matriz-dofa-y-peeaa-38311290/2>
- Pérez, D. (08 de 08 de 2015). *Elaboración Mapas Estratégicos*. Obtenido de <https://tareafacilcom.blogspot.com/2015/08/elaboracion-mapas-estrategicos.html>
- PRIMICIAS. (05 de 01 de 2020). El índice de Riesgo Político se estabilizó en Diciembre.
- Pulido, A. (11 de 05 de 2018). *Cambios tecnológicos que afectan a empresas y emprendedores*. Obtenido de <https://www.antonipulido.es/cambios-tecnologicos-que-afectan-a-empresas-y-emprendedores/>
- Riquelme, M. (24 de Mayo de 2015). *La matriz del Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- Riquelme, M. (14 de Julio de 2020). *Análisis PEST*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/#Beneficios_que_aporta_el_Analisis_PEST_a_una_organizacion

- Rodriguez, D. (2012). *Plan Estratégico para organizar competencias atléticas de ruta dentro del Distrito Metropolitano de Quito: Empresa AURASUR*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Rodriguez, D. (2012). Plan Estrategico para organizar competencias atléticas de ruta dentro del Distrito Metropolitano de Quito caso: Empresa AURASUR. Quito.
- Roncario, G. (20 de 11 de 2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Rubio, J. M. (11 de 11 de 2013). *Cómo elaborar un plan estratégico*. Obtenido de <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Salazar, M. &. (2014). *Maestría en la Planificación y dirección estratégica promoción X*. Sangolqui: Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE).
- Serna, H. &. (04 de 2007). *Apuntes del Porfe K.Dussan sobre Planración Estratégica*. Obtenido de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- Serrano, P. &. (2013). *Estructuración de un sistema para la prestación del servicio de comidas Catering para la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Shum, M. Y. (18 de Junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Thompson, P. (2012). *Adminsitación Estratégica. Teoría y Casos*. México: The McGraw - Hill.
- Villacís, P. (2015). *Propuesta de Plan Estratégico de mercadeo para la empresa TECNIDIGITAL SERVICE de productos de iluminación LED en la ciudad de Quito, financiamiento y análisis de los efectos a futuro*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Villalobos, C. (11 de Mayo de 2020). *PEST de tu empresa*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest>

7. Anexos

7.1. Anexo 1: Entrevista a Gerente General

Fecha: 06-03-2020

Lugar: Quito

Medio: En persona

Duración: 15 minutos

[Introducción: Explicación de los objetivos y dinámica de la entrevista por parte de la entrevistadora]

Entrevistadora: [...] Bueno, una vez explicado los objetivos y lo que se va a realizar, si usted está de acuerdo, comenzamos con las preguntas referentes a la empresa. ¿Cómo fue que usted decidió emprender en un Catering Servicio y de Eventos, tomando en cuenta que su rama estudiantil?

Gerente General: Trabajaba en gourmet y hubo la oportunidad de trabajar con Mario Arias en un comedor, entonces me fui a trabajar con él al comedor, por problemas y, de ahí estuvo mal el comedor y como que Mario Arias se echó a un lado y me dieron la responsabilidad a mí de manejar ese comedor solita. Entonces, yo manejaba todo lo que era la facturación, todo, todo, todo.

E: ¿Pero eso fue cuando trabajaba en el Gourmet o después de su renuncia?

G.G: Eso fue después de mi renuncia. Aquí ya me quedé sola, es decir que yo era la responsable de manejar bien los recursos, de los recursos de la facturación que recibía, pagar a los empleados, todo eso. Luego hubo la licitación y, ha sido pues de

pasar plata para poder ganar, no es tan solo dar un buen servicio, así han sido los negocios, tristemente, pero ha sido de usar palanca. ¡Entonces no gane!

Yo ahí si me quede sin piso, me quede sin nada. Entonces como yo ya tenía experiencia, en Catering Service mis 10 años, en gourmet 4 años, ya son 14 años, en el comedor 2 años, son 16 años de experiencia. Y ahí decidí, primero apuntar hacia los comedores, hacia dar de comer a las empresas, Catering industrial, darles los almuerzos, los desayunos, eso es catering industrial. Pero se tienen que cumplir un montón de requisitos para tener un catering industrial y ahí fue donde tuve la oportunidad en la fundación vista para todos, pero no hubo chance.

Ahí mismo tenía la cocina y todo. Hagamos eventos. Como yo ya tengo la experiencia de acá, porque acá se me enseñó como hacer los menús, como costear los menús, todas esas cosas, la parte administrativa digámoslo así, entonces dije, no, pues hagámoslo los eventos que es mucho más fácil llegar a las personas cuando tienen un tipo de evento, bautizo, boda o cualquier evento, cumpleaños, lo que sea. Entonces al inicio solo era eso, pero ya luego empecé a diversificar mi campo de acción

E: ¿Se acuerda desde que año fue todo lo que me comentó anteriormente?

G.G: Sí, yo empecé con esto de los eventos en el 2016, arranque desde cero por qué no tenía nada, digamos en el sentido que no tenía clientes, empecé a publicar en OLX, tal vez ahí una persona referida y una amiga fue que me dijo “tengo una boda de oro de mis papas, ayúdame a organizar”. Así empecé el negocio, por referencias, en el 2016 y luego en el 2018 es lo que empiezo a diversificar.

E: ¿A qué se refiere con diversificar?

G.G: Por ejemplo, esto de ofrecer los refrigerios, los Coffe break, todo en la misma línea del catering, de alimentos, pero otro producto, ya no la organización de eventos que lo maneja Mustasa Catering y Eventos, sino Mustasa Express, que maneja desde el 2018 todo lo que tienen que ver con: refrigerios, pastel, bocaditos, buffet a domicilio.

E: ¿Eso quiere decir que son dos empresas?

G.G: Bajo un mismo concepto si, que es para mí el objetivo principal: es alivianarte y solucionar el tema del catering, para que tú no te estreses, para que tu no estés metida en la cocina, para que, si tienes tu bautizo, no estés diciendo “chuta; tengo que contratar las mesas, etc.”, sino que nosotros, como empresa de catering y eventos te solucionamos en un solo paquete. Yo vendo eso, ustedes solo se encargan de disfrutar.

En cambio, en Mustasa Express, igual, yo les digo los bocaditos, un ejemplo, ahorita tengo una amiga que me pidió ayuda para la fiesta de cumpleaños del hijo, una bandeja de frutas, de la cual uno como persona lo puede picar, hacer y eso te demanda tiempo y hay personas que no tienen tiempo o no tienen la paciencia, entonces, yo te soluciono eso y le voy hacer la bandeja de frutas y aparte le vamos hacer otros bocaditos para su fiesta. Entonces el concepto mío de la empresa es; “te soluciono”, no es tan solo darte el evento y darte la comida, yo lo manejo desde el punto de vista de que te alivio en algo la preparación de algún evento

Entonces así empecé por que dije bueno tengo experiencia tengo que seguir en lo mismo tengo q aprovechar los años de experiencia que tengo y dedicarme a trabajar en esto, pero el inconveniente ahorita es que hay mucha competencia. Por ejemplo, si yo antes te daba un paquete en quince dólares, ahora ya no puedo dar ese paquete ni en quince ni en dieciséis sino q ahora ese paquete tengo q dártelo en once o en doce dólares. ¿Para qué? Para cuando te regatean dejártelo en once. ¿Por qué? porque no hay trabajo, la gente que sale de las empresas públicas o privadas por la reducción de personal, generalmente lo primero que hacen es comida y a ellos no le importa a pesar de que ellos no tienen experiencia, piensan que es lo más fácil, si debes tener algún conocimiento sobre el negocio que estás, en conclusión, ahora hay mucha competencia. Que, si me he bajado a once dólares por persona, hay gente te ofrece lo mismo talvez, no lo mismo, porque yo considero que el producto que yo ofrezco es de calidad, el servicio es de calidad, pero te ofrecen que las mesas que la comida que el mesero en ocho dólares o nueve dólares y conversando con otras personas que también se dedican a lo mismo no entendemos como lo logran, no entendemos cómo se pueden bajar tanto.

E: ¿Cómo ve ahora a la empresa?

G.G: Hay mucha competencia y si se disminuye, incluso la gente ahora con la economía que no está bien, ya no celebran los cumpleaños, dicen “solo lo celebrare con una tortita”, pero ya no existe una fiesta mucho más grande. Entonces si este comprimido la actividad gastronómica

E: ¿Cuándo tiene un evento, si obtiene ganancia?

G.G: Todo eso está en una hoja de Excel, en donde anoto todos los gastos que tengo que hacer, todos los costos y gastos fijos. Gasto fijo es Mario que yo ya sé cuánto me cobra

E: ¿Cuánto cobra?

G.G: Cobra un dólar por plato. Entonces yo tengo mis costos, los costos son variables. El menú yo lo costeo. Cuanto voy gastar en los alquileres porque yo ya trabajo con una persona, y eso también es un costo fijo por que yo ya sé lo que me arroje la hoja yo voy a apagarle. En cambio, no me pasa lo mismo con los menús, en ese costo. Porque a veces voy al mercado y cuesta menos, el tema del mercado siempre fluctúa entre semanas ya que el precio no es el mismo. Entonces yo siempre en esa hoja de cálculo que manejo como un colchón. Entonces la ganancia si ha disminuido y me ha tocado asumir esa perdida.

7.2. Anexo 2. Ejemplo “Sweet Box”.

SWEET BOX



CUMPLEAÑOS
QUINCEAÑOS
ANIVERSARIOS
DESAYUNOS
PICADITAS

La excusa perfecta para hacer feliz a un corazón



SWEET BOX

Sweet Party Box



\$38

PASTEL PEQUEÑO (PARA 5 PERSONAS) + VELA,
I CERVEZA, I BEBIDA GASEOSA ENLATADA O
JUGO NATURA, PAPIAS PRINGLES, TOSTITOS O
DORITOS, CHOCOLATE HERSHEY'S, I M&M, I
FOTO CON MENSAJE PERSONALIZADO,
I GLOBITO METALIZADO

INCLUYE ENTREGA A DOMICILIO GRATUITA
CENTRO Y NORTE DE QUITO



SWEET BOX

Sweet Magic Box

I CERVEZA, I BEBIDA
GASEOSA ENLATADA O
JUGO NATURA, PAPIAS
PRINGLES, TOSTITOS O
DORITOS, MANI, M&M,
CAJA DE CHOCOLATES
BON BON,
I FOTO CON MENSAJE
PERSONALIZADO Y UN
GLOBITO METALIZADO



\$30

INCLUYE ENTREGA A
DOMICILIO GRATUITA
CENTRO Y NORTE DE QUITO



SWEET BOX 

Sweet Love Box 1 
Para dos personas - Desayuno

2 JUGOS NATURA, 2 CAFELATTO O YOGURT CON CEREAL, MIX FRUTA PICADA, 2 SANDUCHES MUSTASA EXPRESS (JAMÓN Y QUESO, LECHUGA Y TOMATE EN SALSA ESPECIAL), GALLETAS CHOCO CHIPS, FOTO CON MENSAJE PERSONALIZADO

Sweet Love Box 2 
\$34 *Para dos personas - Picaditas*

2 CERVEZAS, 2 GASEOSAS DE 250 ML, MIX PICADITAS PARA DOS (JAMÓN, QUESO, SALAMI, ACEITUNAS), 2 SNACKS PAPITAS O TOSTITOS, 6 EMPANADITAS DE VERDE, 1 POP CORN DULCE, 1 MINI OREO

 INCLUYE ENTREGA A DOMICILIO GRATUITA CENTRO Y NORTE DE QUITO

SWEET BOX 

Sweet Party Box 



PASTEL PEQUEÑO (PARA 5 PERSONAS) + VELA, 1 CERVEZA, 1 BEBIDA GASEOSA ENLATADA O JUGO NATURA, PAPITAS PRINGLES, TOSTITOS O DORITOS, CHOCOLATE HERSHEY'S, 1 M&M, 1 FOTO CON MENSAJE PERSONALIZADO, 1 GLOBITO METALIZADO

\$38

INCLUYE ENTREGA A DOMICILIO GRATUITA CENTRO Y NORTE DE QUITO

7.3. Anexo 3: Link Publicitario “Sweet Box”.

<https://www.facebook.com/andrea.mardones.100046/videos/833637554142993>

7.4. Cronograma de Trabajo

N°	Actividades	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Desarrollo del Plan de Tesis											
2	Presentación del Primer Borrador											
3	Presentación del Segundo Borrador											
4	Aprobación del Plan											
5	TUTORÍA											
6	Reuniones con el Director de Tesis											
7	Desarrollo del Capítulo 1											
8	Documentos Bibliográficos											
9	Entrevistas											
10	Trabajo de Campo											
11	Procesamiento de Información											
12	Redacción del capítulo											
13	Revisión con el Director de Tesis											
14	Desarrollo del Capítulo 2											
15	Recolección de Datos											
16	Revisión con el Director de Tesis											
17	Desarrollo del Capítulo 3											
18	Revisión con el Director de Tesis											
19	Desarrollo del Capítulo 4											
20	Revisión con el Director de Tesis											
21	Desarrollo del Capítulo 5											
22	Correcciones del Director											
23	Revisión de Lectores											
24	Correcciones del Lectores											
25	Impresión Definitiva de Tesis											
26	TRAMITES ADMINISTRATIVOS											
27	Entrega final a dirección de grado											
28	Aprobación de dirección de grado											
29	Entrega de lectores											
30	Aprobación de lectores											
31	Entrega en secretaría											
32	Defensa de Grado											

