

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**CREACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL Y
DE EVENTOS SOCIALES CON SERVICIO PERSONALIZADO**

CASO: "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DE TITULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

NESTOR VICENTE JIMENEZ HARO

DIRECTOR ING. RODRIGO SALTOS

QUITO, 2010

INTRODUCCION

A partir de la observación, se puede identificar la no existencia clara y directa de un servicio de catering empresarial personalizado con altos estándares de calidad y a un precio accesible.

Se puede apreciar un enfoque que no contempla un mayor alcance a los servicios ofertados por la competencia. En dicho marco de servicio empresas de renombre como Catering Service, Bokado entre otras que a lo largo de los años han venido ofertando en el mercado ecuatoriano. “Dolce Vita” propone llegar un poco mas allá abarcando las etapas de definición, diseño y planificación que han sido ofertadas en los servicios de catering empresarial a las cuales, se le agregara otra etapa de gestión de la calidad de la cual seria responsable el servicio ofertado por “Dolce Vita”.

El principal impedimento para el establecimiento de nuevas empresas y la creación de emprendedores, además de la consecución de recursos, es la aversión al riesgo de las personas y la comodidad de los mismos (Mark Pendergrast (2007), Grandes Casos Empresariales; Coca Cola. Deusto), ya que es mas fácil, quedarse en una situación de relación de dependencia, en donde no deben correr riesgos mayores ni realizar esfuerzos mas allá de los que implica sus funciones en su puesto de trabajo, ya que comparando con la posibilidad de crear su propia empresa (la cual implica mas trabajo, mayores egresos, mas preocupaciones, mayor esfuerzo y menos tiempo libre) nos es mas cómodo seguir como estamos.

Desde esta primicia se puede justificar este proyecto, en dos factores básicos: La relativa existencia pero deficiente entrega de servicios de catering empresarial, y el alcance de los servicios de las empresas que ofertan este servicio.

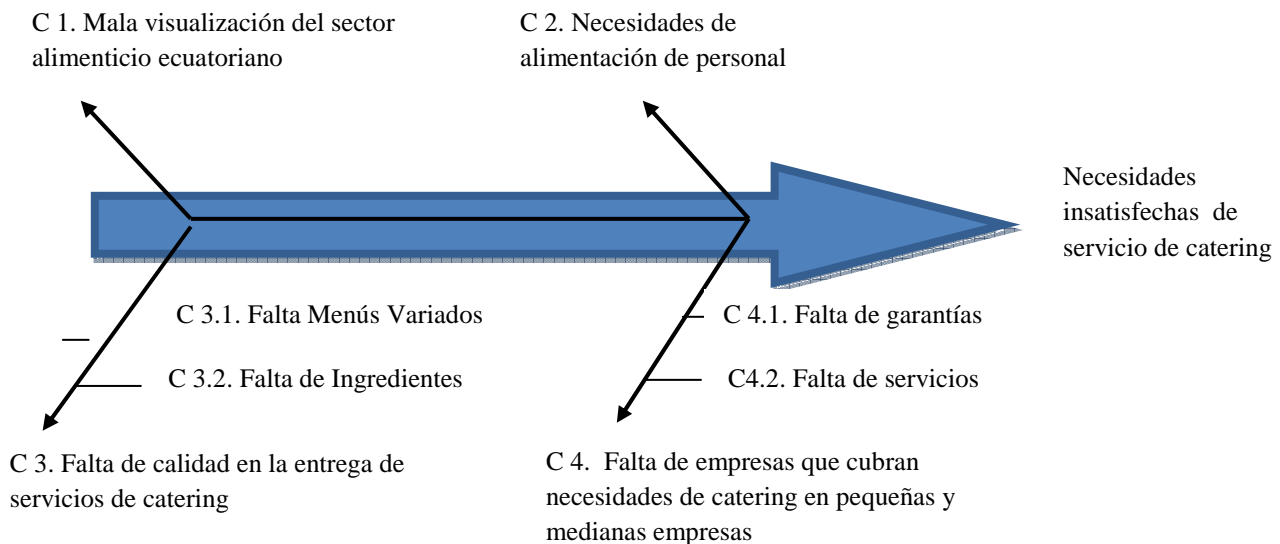
CAPITULO I

PRESENTACION DEL PROYECTO

1.1 ANALISIS DEL PROBLEMA

GRAFICO 1

ANALISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL PROBLEMA



ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- A 1. Diseño de empresas de catering con servicio personalizado y diferenciado.
- A 2. Programas de capacitación y mejoramiento continuo a empresas de catering.
- A 3. Asesoría y consultoría a empresas de catering ya existentes en el mercado.

LA ALTERNATIVA ESCOGIDA COMO SOLUCION DEL EFECTO PROBLEMA ES LA A

Elaborado: NESTOR JIMENEZ, ENERO 2010

En el estudio ha desarrollar, se va a conocer a fondo el mercado donde participan las empresas de servicios de catering empresariales y de diferentes eventos sociales. A pesar de la gran expansión en Quito, como en el resto del país de restaurantes, se siente la necesidad de crear una empresa que cambie la visualización, con que las empresas ecuatorianas pertenecientes a los diferentes sectores económicos, y las personas en

general miran a las empresas que brindan servicios de catering; siendo al mismo tiempo una empresa que cubra las necesidades básicas de alimentación, que toda organización, y que toda persona busca, le sean complacidas.

Todos han sentido la necesidad de buscar comida preparada con ingredientes orgánicos, bien balanceados, con menús variados para todo tipo de comensales, cerca o dentro del lugar de trabajo.

El sector alimenticio en el Ecuador se encuentra en auge y cada vez son más las exigencias de los consumidores; Así que por medio, del siguiente estudio se podrá conocer si la creación de una empresa de servicio de catering empresarial y de eventos sociales con servicio personalizado es rentable o no; y como cumplir con todas las exigencias que involucran la instauración y organización de una empresa que brinde dichos servicios anteriormente citados.

El trabajo ofrece una solución a pequeñas y medianas empresas para una mayor comodidad y seguridad al momento de contratar una empresa dedicada a brindar servicios diferenciados de alimentación, ya sean: desayunos, almuerzos, cenas, coffee breaks, convenciones, conferencias, lanzamiento de productos y seminarios. Nace la idea del proyecto, para dar una alternativa diferente a todas aquellas empresas y personas que no tienen este tipo de servicio contratado, o que no se han decidido a contratar alguno, pues las empresas que se dedican a brindar esta prestación no otorgan las garantías necesarias, en la entrega de su servicio, o indiscutiblemente su precio es demasiado elevado para ser contratado.

Este trabajo presenta las siguientes interrogantes:

- ¿El negocio planteado en el siguiente estudio es viable ponerlo en funcionamiento?
- ¿Las empresas buscan tercerizar el servicio de catering, al momento de la alimentación de personal?
- ¿Está el mercado nacional de catering totalmente satisfecho de servicios de catering?
- ¿Existe competencia directa para este negocio?
- ¿Las empresas, corporaciones, estarán dispuestas a pagar por éste servicio?

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una empresa de servicios de catering empresariales y de eventos sociales, con servicio especializado y diferenciado, que logre cubrir las necesidades de las diferentes empresas pequeñas y medianas, así como de personas en común, que vivan en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar las necesidades insatisfechas tanto del sector empresarial, como de las personas en general en cuanto a servicios de catering empresarial y eventos sociales que vivan en la ciudad de Quito.

- Elaborar un estudio de mercado para establecer la oferta y demanda, así como también la competencia directa e indirecta de la empresa.
- Establecer las estrategias competitivas de la empresa a partir del análisis de las variables exógenas y endógenas.
- Fijar los procesos productivos y administrativos, de la empresa, así como el personal requerido para poner en marcha la organización
- Elaborar los estudios financieros proyectados de la organización para poder medir la rentabilidad de la empresa en los años subsiguientes.

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación Teórica

Este trabajo se lo realizará para identificar las necesidades de alimentación de las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos que conforman la economía del país; así como las necesidades de las personas en cuanto a diferentes eventos sociales se refiere.

La falta de estos establecimientos que brinden alimentación sana y variada con un servicio personalizado, cerca de los lugares donde se desarrollan las actividades diarias de las personas quiteñas económicamente activas; han hecho que nazca la posibilidad de creación de una empresa que satisfaga las

necesidades de alimentación, y que además brinde un excelente servicio donde el precio y la atención personalizada no sea una limitante.

La importancia del estudio se puede ver en términos del propósito satisfacer la necesidad del público y de las empresas del deleite de comida sana con menús variados para todo tipo de comensales, sin salir de su lugar de trabajo. Además de ser una opción del público, al momento de decidirse por una empresa encargada de realizar eventos sociales, tales como: matrimonios, ceremonias, cumpleaños, entre otro tipo de eventos.

Luego de un estudio de mercado que compruebe las necesidades insatisfechas del público, empleados quiteños, creció la idea de una empresa innovadora pero a la vez que cumpla los estándares comunes que brinda el resto de empresas dedicadas a entregar este servicio, con calidad, eficiencia y sobretodo higiene con productos diferenciadores; así también este nuevo proyecto generará más fuentes de trabajo que brindará a las personas una oportunidad de mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

El estudio permitirá afianzar los conocimientos y emplear las herramientas necesarias que hayan sido adquiridas a lo largo de la carrera para formar y fortalecer esta idea de negocio.

1.3.2 Justificación Metodológica

La metodología seleccionada, que en el caso del siguiente estudio es un análisis descriptivo, cualitativo; buscará responder al objetivo del trabajo el cual está definido como: “Diseñar una empresa de servicios de catering empresariales y de eventos sociales, tales como matrimonios, ceremonias, quince años entre otros, con servicio especializado y diferenciado, que logre cubrir las necesidades de las diferentes empresas y de personas en común”

1.3.2.1 Universo de Estudio

El universo del estudio es el Distrito Metropolitano de Quito ya que en esta ciudad se establecerá el centro de operaciones de la empresa

Se considera que los potenciales clientes son pequeñas y medianas empresa, que no cuentan con este servicio, o que no se han decidido por contratar una empresa para la alimentación de su personal, además personas que tengan en mente realizar cualquier tipo de eventos sociales tales como ceremonias, matrimonios etc., de clase media y superiores, ya que son las más interesadas en este tipo de programas y con un servicio diferenciado.

1.3.3 Justificación Práctica

El trabajo "Creación de una empresa de servicios de catering empresariales y de eventos sociales ", ha sido desarrollado, con el fin de apoyar a todo tipo de empresas que buscan solucionar la alimentación de su personal. Dicho servicio

incluye desde elaboración de un presupuesto hasta la entrega diaria de alimentación, personal de apoyo y servicio, entre otros.

Empresas que por su tipo de organización e infraestructura, que incluso por la disponibilidad de recursos, no están en la capacidad de acceder a este tipo de servicio. La alimentación de personal, con servicio personalizado se empieza a desarrollar en el Ecuador en el sector petrolero en la amazonia, siendo éste un factor que impide que esta novedad llegue a todo tipo de empresas. Sin embargo, la alimentación personalizada es la alimentación del futuro ya que de manera ágil, organizada y competitiva, permite crear empatía hacia cualquier individuo, de una manera diferente sobretodo. Lo que se busca entonces, desarrollar un modelo de empresa que sea altamente efectiva y competitiva en el aprovechamiento de esta oportunidad que brinda el mercado; ofreciendo, mediante un sistema de calidad, servicios que cubran las necesidades de las empresas y del público en general.

1.4 METOLOGIA UTILIZADA

1.4.1 Tipo de Estudio

Dentro de estos mecanismos y procesos de investigación se encuentran:

- Investigación Exploratoria o Cualitativa.
- Investigación Cuantitativa o Descriptiva.

La investigación exploratoria o cualitativa, busca exclusivamente ver “más de cerca” las cualidades del producto al que se desea incursionar o introducir en el mercado. Se puede realizar por medio de entrevistas, que suministran datos actuales sobre el comportamiento de compra, percepciones, actitudes y motivaciones del cliente. También puede realizarse por medio de un Focus Group, el mismo que de estar conformado por quince personas de diversos conocimientos profesionales y/o estratos sociales. En este focus group a las personas se les planteará algunas preguntas para obtener información sobre sus gustos y preferencias, dándonos así como resultado la aceptación que el producto o servicio tendría en el mercado.

Por otro lado la investigación cuantitativa, que en este caso es la opción más adecuada para utilizarse en el proyecto, como mecanismo de investigación. Para iniciar el proceso de la investigación cuantitativa se ha planteado en realizar una encuesta, las mismas que nos ayudarían a conocer las necesidades y preferencias de los posibles clientes.

1.4.2 Método de Investigación

Las variables necesarias que debemos conocer para el análisis y la recolección de datos del estudio son: números de empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano, números de empresas divididas por cantidad de empleados

ubicadas en Quito, población por niveles socio-económicos, gustos y preferencias, niveles de ingresos, tendencias de consumo de alimentos.

1.4.3 Técnicas de Recolección de Datos

1.4.3.1 Fuentes Primarias

Para la obtención de información se debe realizar un levantamiento cuantitativo que permita tener un mejor panorama para el giro de negocio. Para esto se utilizará:

- Investigación de Mercado
- Encuestas
- Observación a los principales competidores

1.4.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias a las que recurriré para recolectar la información necesaria serán principalmente páginas web especializadas en los temas como son:

- Cámara de la Pequeña Industria de Quito.
- Revista Electrónica Vinculando
- Artículos en periódicos nacionales e internacionales

- Publicaciones realizadas por diferentes empresas o instituciones sobre el tema en referencia.
- INEC
- Boletines de las cámaras industrial

1.4.4 Recolección de Datos

Para el desarrollo del estudio se tendrá como primer paso una revisión bibliográfica de los principales temas que se investigaran en el documento es decir tendencias del consumo de alimentos en general, a nivel nacional para adquirir un conocimiento del tema y lograr desarrollar el estudio para determinar la oferta y la demanda.

Posteriormente se procederá a realizar una investigación de mercado que permita conocer el interés y la aceptación que tendría la propuesta del negocio, en el grupo objetivo, así como también conocer sus hábitos, gustos y preferencia que permitirá delimitar los tipos de productos que se ofrecerían, necesidades básicas a ser cubiertas, competidores, entre otros.

Los datos recolectados y tabulados servirán para desarrollar un estudio de viabilidad que busca ser una alternativa de generar ingresos y contribuir al crecimiento de la economía del país, para lo cual se realizará una planificación basada en objetivos y metas enfocados a cubrir la demanda levantada por la investigación de mercado.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANALISIS DE LA DEMANDA

2.1.1 Determinación del Grupo Objetivo

El mercado nacional de servicios de catering es un mercado creciente y en desarrollo, debido que en Ecuador existe un gran número de organizaciones gubernamentales como de empresas privadas; trabajaremos con el tipo de mercado empresarial ya que se estableció como principal consumidor las empresas u organizaciones, sin descartar a las personas naturales que tengan compromisos sociales tales como matrimonios, ceremonias, quince años entre otros, y que necesitan de empresas que los ayuden con el servicio de alimentación.

Como resultado de varias observaciones, se ha llegado a determinar dos Grupos objetivos, con cierto grado de importancia y diferenciación entre el primer y segundo, sobre todo por factores de frecuencia de compra e incapacidad para auto-satisfacer sus necesidades a brindar alimentación de personal y de comensales en eventos sociales.

Grupo Objetivo primario: instituciones públicas y privadas de hasta 300 empleados que requieran contratar una empresa que se dedique a la alimentación de personal brindando un servicio diferenciado, cuyas instalaciones estén ubicadas en el distrito metropolitano de Quito.

Grupo Objetivo secundario: personas naturales que tengan eventos sociales como matrimonios, quince años y ceremonias en general, que no cuenten con una empresa que se encargue de la alimentación de los invitados, y que la

ubicación de este eventos se encuentren dentro de la urbe o en los perímetros cercanos a la ciudad de Quito.

La principal diferencia entre los dos grupos objetivos, es que el primario se enfocará en el servicio de alimentación de personal, de cualquier tipo de instituciones de los diferentes sectores que conforman la economía nacional y local, mientras que, el grupo secundario se enfocará en el servicio de alimentación de invitados en cualquier tipo de evento social.

2.1.1.1 Factores Influenciadores de Compra

El cliente es influenciado por factores culturales que constituyen un factor determinante en el comportamiento de compra; así mismo está también influenciado por factores sociales. Estos aspectos son de fundamental importancia debido que la empresa ofrecerá su servicio para empresas y organizaciones, por tal motivo la empresa tendrá una imagen de exclusividad, status, éxito, dinamismo, juventud y creatividad. Los clientes y usuarios del servicio difundirán la percepción que tienen de la compañía

Debido que el servicio que ofrece "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. tendrá una gran cobertura de demanda, se establece que se presenta una demanda completa (competencia perfecta).

"La competencia perfecta es un término utilizado en economía para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado tomando el nombre de "precio-aceptante" y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio"¹.

Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que existen gran cantidad de compradores y de vendedores, de manera tal que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio.

2.1.2 Distribución Geográfica del Mercado Consumo

Los dos segmentos objetivos, están distribuidos geográficamente y demográficamente en la ciudad de Quito (sobretudo el segmento corporativo),

¹ KREPS DAVIDS, *Curso Teórico de Microeconomía*, Princeton USA, 1990, Ed. I Pag 25

pero la mayoría de consumidores se concentra en todo el distrito metropolitano, ya que en el grupo objetivo primario, el alcance geográfico se limita a la ciudad de Quito, en primera instancia, debido a temas logísticos. La mayoría de empresas, a pesar de tener sucursales y operar en otras ciudades y regiones ecuatorianas, sus oficinas centrales, mayoritariamente están ubicadas en Quito, por lo que sus empleados administrativos necesitan del servicio de alimentación.

“La densidad de las empresas corresponde a la distribución geográfica de 18.117 compañías en las hojas catastrales que cubren el DMQ². Esto pone en evidencia un muy claro fenómeno de concentración de las actividades productivas en el centro norte de Quito, más precisamente entre la avenida Río Coca y La Mariscal. Cuatro barrios contiguos desempeñan un papel fundamental en la economía del Distrito. Se trata de La Pradera, Colón, La Mariscal y El Ejido³, que constituyen un verdadero hipercentro económico: en ellos se ubica cerca de la cuarta parte del total de la empresa. Se puede identificar una gran zona central donde la actividad económica es notable y que va, grosso modo, del aeropuerto al Centro Histórico. Más allá de esta zona, el espacio es relativamente homogéneo y se caracteriza por una densidad inferior a 25 empresas por sector, fuera de algunos sectores industriales al norte y al sur, así como la zona de La Villaflora, que se distinguen por un mayor número de empresas. Se podrá observar que las parroquias suburbanas no superan tampoco ese umbral de 25 empresas por sector, lo que significa que, desde el

² Los datos fueron considerados por el Servicio de Rentas internas (SRI) y la Dirección Tributaria Municipal año 2003

³ Mapas Temáticos del Distrito Metropolitano de Quito, proporcionados por el Municipio de Quito

punto de vista cuantitativo, los polos de desarrollo urbano que constituyen los valles no son aún espacios económicos muy tangibles.

2.1.3 Comportamiento Histórico de la Demanda

El comportamiento histórico de la demanda, ha sido obtenido por diferentes medios para lograr una estimación mas precisa, se ha logrado obtener ciertos estimados y estadísticos del sector alimenticio. La dificultad en su consecución y proyección viene dada por diversos factores, entre otros por la falta de investigaciones y estadísticos, sobretodo en el sector de servicios de alimentación empresarial, dando como resultado una gran limitación en la proyección de la demanda basada en métodos de regresiones históricas, ya que, indudablemente no existe en el país, una cultura bibliotecaria de amplia información estadística, y la poca que existe, se refiere únicamente a la alimentación de personas en general en restaurantes y bares.

CUADRO I

ANALISIS DEMOGRAFICO DE QUITO

Población y crecimiento demográfico (Número de habitantes y tasas)

Año	Hombres	Mujeres	Total	Crecimiento	Total nacional	Quito / País %
2001	894.495	946.705	1.841.200	3,0%	12.480.000	14,8%
2002	923.804	976.128	1.899.932	3,2%	12.661.000	15,0%
2003	953.114	1.005.551	1.958.665	3,1%	12.843.000	15,3%
2004	982.423	1.034.975	2.017.398	3,0%	13.027.000	15,5%
2005	1.011.732	1.064.398	2.076.130	2,9%	13.215.000	15,7%

Fuente: INEC, DMTV, Febrero 2010

Elaborado: Néstor Jiménez

En el cuadro anterior, demuestra la distribución poblacional de Quito, dato Obtenido de la página web del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo, a partir de dicho cuadro permite determinar la tasa de crecimiento promedio poblacional que ha existido en los últimos años. Logrando relacionar de una forma real, el crecimiento del mercado en valores absolutos, ya que distintos factores exógenos tales como la inflación, serán los que decreten el crecimiento de precios.

2.1.2.1 Cuantificación de la Demanda

Para iniciar con el proceso de cuantificación de la demanda es necesario hacer hincapié en algunos conceptos básicos como:

- Mercado: conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto o servicio

Los compradores potenciales tienen tres características, que están agrupados en el cuadro detallado a continuación

CUADRO II
CARACTERISTICAS DE COMPRADORES

INTERESES	¿Le interesa adquirir un producto/ servicio?
INGRESOS	¿Dispone de la cantidad de ingresos para adquirir un producto/ servicio
ACCESOS	Pensamos distribuir producto/ servicio en la ciudad de Quito

Elaborado; NESTOR JIMENEZ, FEBRERO 2010

- Mercado meta: parte del mercado disponible que la empresa decide captar.(mercado al que se sirve). Mercado en el que se incursiona; conjunto de consumidores; el tamaño del mercado está definido en función del número de compradores que puedan existir para una oferta en particular.

La demanda del servicio de catering tanto en el grupo objetivo primario como secundario, es calculada en base a la formula escrita a continuación, donde cabe mencionar que para determinar el número de compradores del servicio en los dos grupos objetivos, este pasa por varios factores de ajustes demográficos, psicográficos y geográficos.

$$D = N \times Q \times P$$

D: Demanda potencial total del mercado

N: Número de compradores del servicio después de los factores de ajuste

Q: Cantidad de servicio adquirido por un comprador promedio

P: Precio de una unidad de servicio promedio

DEMANDA DEL GRUPO OBJETIVO PRIMARIO

Tomando como base la formula anterior descrita, se ha encontrado que el número de compradores de servicio después de varios factores de ajuste tales como empresas que ya cuentan con este servicio, que están dispuestos a pagar por el servicio ofertado por "Catering Dolce Vita S.A", que cuentan con las instalaciones necesarias para brindar el servicio, y el número de empleados con que cuentan las mismas, y por último la capacidad técnica que cuenta la empresa, como se describirá en capítulos

posteriores, en fin se determinó un total de 500⁴ empresas como clientes potenciales para "Catering Dolce Vita S.A.". En cuanto a la cantidad de servicio se decidió tomar el contrato anual que se firme con las instituciones que requieran del servicio de alimentación es decir cantidad de servicio igual a 1; por último el precio promedio se estableció de 2,50 dólares por persona y tomando un promedio de 35 personas por empresa, 5 días a la semana y los doce meses del año, se llega a un precio promedio por contrato de 5.250

$$D_1 = 300 \times 1 \times 5.250$$

$$D_1 = \mathbf{1.575.000}$$

DEMANDA DEL GRUPO OBJETIVO SECUNDARIO

Para el grupo objetivo secundario y aplicando la misma fórmula, se lleva primero a determinar el número de compradores, y se comienza al dividir a la población quiteña en estratos sociales y la empresa se enfocará en el estrato alto y medio alto que corresponde al 5% y 13% respectivamente (Dato proporcionado por la empresa Geomanagement en su artículo Caracterización Geodemografica)⁵, de igual modo el conjunto de este segmento de población, paso por factores de ajuste, como: fidelidad a empresas ya existentes en el mercado, número de comensales por evento, capacidad técnica de la empresa para cubrir un total de 250 comensales

⁴ Ing. Fernando Rosas, Director del Grupo Santillana, Instructor de Carrera, estimación basada en experiencias profesionales

⁵ Empresa de renombre internacional dedicada a la publicación de datos estadísticos socioeconómicos

por evento; logrando determinar número de compradores de 7.435,60⁶, en lo referente a la cantidad de servicio adquirido, se estima que se realiza un evento social por año por cada comprador y el precio se calculó en base a 7 dólares el plato por persona, y un promedio de 100 invitados por evento dando como resultado:

$$D_2 = 7.435,60 \times 1 \times 700$$

$$D_2 = 5.204.920$$

2.1.4 Tabulación y Análisis y de las Entrevistas Realizadas

Como resultado de la investigación cuantitativa⁷, se identifica una debilidad en los servicios de catering ofertados por las empresas que se encuentran en el mercado, debilidades en relación a la atención al cliente, la calidad de los productos para la elaboración de la comida, diversidad de menús; siendo estos factores que desembocaría en problemas esenciales en empresas neófitas en el ámbito del catering, con una alta probabilidad de fracaso porque su conocimiento de ese mercado sigue siendo nulo, y desconocen los métodos y herramientas que son necesarios para estabilizar la vida de este tipos de empresas; el detalle de la encuesta realizada, y las personas que se sometieron a la misma, se encuentra en el Anexo I

⁶ Ing. Fernando Rosas, Director del Grupo Santillana, Instructor de Carrera, estimación basada en experiencias profesionales

⁷ Elaboración de 30 encuestas a los Gerentes Generales y Gerentes Financieros de diversas empresas líderes nacionales en sus sector

Estas desventajas o debilidades, se la pueden mitigar, si mientras, se implanten procedimientos enfocados en la atención y calidad del servicio, siendo los factores predominantes para que la empresa pueda transmitir credibilidad, confianza a sus grupos objetivos, basados en la experiencia, y habilidades de su grupo humano; el grupo humano debería ser conformado por personas heterogéneas entre profesionales de cocina de gran trayectoria que llevarán la batuta en la empresa, conjuntamente con personal joven que tenga las ganas y el ímpetu para laborar, brindando credibilidad a corto, mediano plazo y a largo plazo.

Se debería buscar un asesor externo que sea experto en la implementación de la cocina donde se elaborarán los alimentos, al tiempo que capacite al personal que desarrollará sus actividades diarias.

El grupo objetivo primario en general presenta una pequeña resistencia al nuevo alcance del servicio planteado, esto, entre otros factores, por la aversión al riesgo del empresario, de adquirir este tipo de servicio tan crítico con un proveedor nuevo, el grado de involucramiento, de la persona responsable que tome la decisión de contratar nuestro servicio y factores coyunturales como: desconfianza, trayectoria y apertura de comunicación y liderazgo.

A pesar de presentar dicha resistencia, se puede apreciar cierta disposición a la compra del grupo objetivo primario, el cual presenta una frecuencia de compra

ya estimada y en circunstancias o entornos políticos, económicos y coyunturales específicos, como se los puede apreciar a continuación:

- La frecuencia de compra sería de una ocasión anual, pues ese sería el periodo del contrato con las empresas.
- Disposición de compra de un servicio, diferenciado de alimentación.
- La empresa debe enfocar sus esfuerzos para captar el sector de las PYMES, y de empresas no menores a 25 empleados.

En síntesis, el análisis de todas las respuestas de las encuestas realizadas, fundamentan y confirman todas las estimaciones en tendencias y comportamientos de los grupos objetivos, con ciertas variaciones y excepciones en los puntos antes mencionados.

2.2. ANALISIS DE LA OFERTA

2.2.1 Competencia Directa e Indirecta

Al comenzar con el análisis de la oferta y sus proyecciones, tenemos que definir los posibles competidores directos, indirectos y sustitutos del servicio ofertado.

Competencia Directa: Entendiéndose esta como la empresa que se desarrolla sus actividades en el mismo mercado objetivo que el nuestro; al cual, se ha identificado empresas como:

- Catering Service
- Caves
- Amarilo
- Proincu
- Sal y Pimienta
- Campaña Alimentacion Industrial
- Grupo Barlovento
- Mónica de Mancini S.A.
- Bokado Ecuador

Competencia Indirecta y/o sustituta: Se considera competencia indirecta-sustituta a toda aquella persona natural o jurídica que tenga un restaurante cerca de las locaciones donde se encuentran los clientes de "Catering Dolce Vita S.A"

2.2.1.1 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes:

Actualmente con la situación de nuestro país, las restricciones arancelarias que poseen muchos productos hacen que los comerciantes se sientan afectados lo que provoca que busquen otros mercados en el cual se pueda incursionar como es el campo de la alimentación, es un campo que no tiene, barreras arancelarias para los insumos que se necesita para el funcionamiento de la empresa, dar servicios alimenticios es algo que algunas amas de casa buscan realizar para poder generar algún ingreso a sus hogares, existe una amenaza de nuevos entrantes pero no con el mismo conocimiento, capital, y los socios con que contará "CATERING DOLCE VITA S.A".

Rivalidad entre competidores.

Ya que se habla de un mercado casi fácil de incursionar la rivalidad de competidores es grande, las tres empresas que están en el tope de dar servicios de Catering en Quito tienen similares características del servicio, similares precios, y se pelean por prestar servicios a grandes empresas. A mayor rivalidad, mayor beneficio.

Las tres empresas son:

- Catering Services
- Amarilo
- Bokado

Estas son las 3 empresas top dentro del servicio de catering empresarial, puesto que brindan su servicio a empresas multinacionales, empresas industriales con gran numero de empleados y que cubren los eventos de las clases sociales altas de la urbe quiteña. A continuación se detalla una breve reseña de dichas empresas:

CATERING SERVICE ECUADOR



En más de 35 años de experiencia, hemos demostrado poder llegar a cualquier punto del Ecuador brindando siempre un servicio de calidad con productos inocuos manteniendo la seguridad alimentaria en todo momento. Proveemos el servicio de alimentación a compañías petroleras, constructoras, mineras etc. en todo el Ecuador. Junto con nuestra compañía de transporte refrigerado Starmax, abastecemos a todos los puntos de servicio en todo el Ecuador, además mantenemos planes de contingencia en caso de imprevistos logísticos para garantizar el abastecimiento de materia prima.

AMA



AMARILO
BANQUETES-ALIMENTACION INDUSTRIAL-CATERING

BANQUETES
ALIMENTACION INDUSTRIAL
CATERING

SUGERENCIAS PARA MENU

ENTRADAS

Canelones

- Champiñones
- pollo
- espárragos
- vegetales varios
- De mariscos

Varios de Mar

- Langosta Gratinada*
- Carapachos de cangrejo rellenos*
- Ceviche de camarones
- Ceviche de palmitos
- Cocktail de camarones
- Crepé de mariscos
- Champiñones rellenos de cangrejo
- Ensalada especial con camarones y aceitunas
- Langostinos bellavista*
- Langostinos en salsa de mango, maracuyá o mora*
- Patitas de cangrejo con salsa tartara*
- Salmón a la parrilla Jack Daniel's*
- Salmón con alcaparras y almendras*

Varios

- Crepé de espárragos con jamón
- Crepé de mariscos
- Crepé de pollo
- Crepé de champiñones
- Champiñones rellenos
- Vol-au-vent de champiñones

Dentro de las principales empresas que forman parte de los clientes selectivos con que cuenta Amarilo son:

- Movistar
- DHL Express
- Fopeco
- Bayer
- Yanbal
- Ace Seguros

BOKADO FOOD SERVICE



La compañía es una empresa de nueva generación, con varios años de experiencia en la realización de eventos sociales y en la atención de catering industrial. Durante el tiempo de vida de la misma, hemos adquirido el recurso humano necesario para garantizar la entera satisfacción de todos los clientes que buscan en nosotros una opción innovadora.

La misión declarada por Bokado es:

“Satisfacer plenamente a nuestros clientes, colaboradores y accionistas a través de la calidad de nuestros productos y servicios, con excelencia, cortesía y profesionalismo.”

De igual manera la visión de esta organización es;

“BOKADO Food & Service será la empresa líder en el servicio de catering social e industrial, siendo reconocida a nivel nacional como una de las mejores.”

Poder de negociación con los proveedores.

Existen proveedores (mercado mayorista, comerciantes de diferentes mercados San Roque La Ofelia), nos darán los insumos al por mayor y a un menor costo,

Poder de negociación con los clientes.

Existe contactos con personas en puestos estratégicos en diferentes empresas que nos servirán de empuje para lograr cerrar contratos con estas empresas pertenecientes al grupo primario, por otro lado se tiene amistades que por lo general tienen varios eventos sociales, en el año, que se convierten en clientes potenciales del grupo objetivo secundario.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La amenaza de productos sustitutos considero que es casi nula, las empresas buscan servicios de catering debido a que el típico restaurante a fuera de las empresas les trae problemas con:

- Gastos extra de los sueldos de los empleados
- Alimentación que no siempre es de buena calidad
- Traslado de las oficinas a los restaurantes
- Baja calidad del servicio, poca atención al cliente, mala presentación del producto, e inconformidad con el mismo

Es por eso que en la actualidad las pequeñas, medianas y grandes industrias, están buscando dar servicios de catering dentro de sus empresas para facilitar el ambiente laboral.

2.3 MARKETING MIX

2.3.1 **Objetivos de Marketing**

Antes de empezar con los objetivos de marketing cabe señalar que todos los costos de mercadeo y publicitarios a incurrirse por los objetivos de marketing, estarán cubiertos y estimados en el presupuesto, específicamente en la cuenta gastos de marketing que abarca ítems tales como: relaciones publicas, publicidad, comunicación, promoción e investigación de mercado, las cuales en su totalidad suman el 10% de los ingresos anuales

Los objetivos de marketing que se planteo son:

- Posicionarse estratégicamente en el segmento de mercado escogido a través del análisis de demanda
- Posicionar a “Catering Dolce Vita S.A” en la mente de los consumidores como una empresa innovadora, responsable, y de calidad.
- Establecer que la marca “Catering Dolce Vita S.A” sea asimilada y reconocida por el grupo objetivo en base a calidad.
- Imponer estándares de calidad en el servicio, innovación y alcance del servicio de catering, como barreras de entrada para futura competencia.

2.3.2 Definición del Servicio

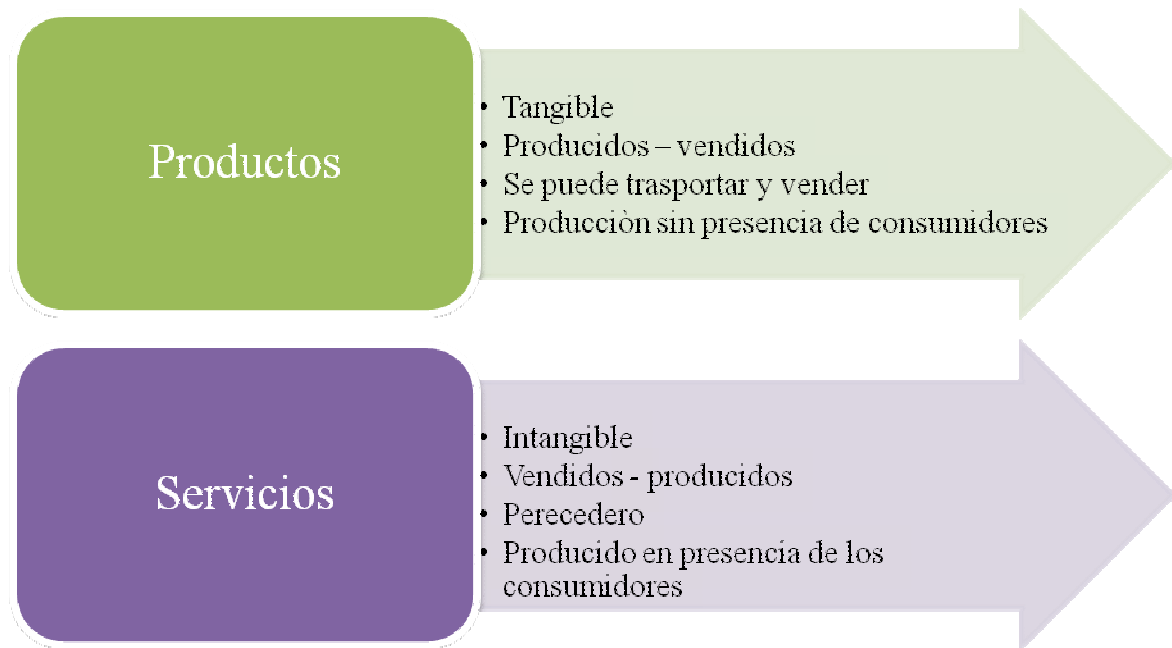
2.3.2.1 Antecedentes

El servicio es una acción realizada por alguien a favor de otro, para ofrecer un servicio de calidad, es un auténtico reto.

GRAFICO II

OFERTA PRODUCTO/ SERVICIO

DIFERENCIA ENTRE OFRECER PRODUCTOS Y/O SERVICIOS



Elaborado; NESTOR JIMENEZ, FEBRERO 2010

2.3.2.2 Clases de Servicios de Consumo

En el caso de "Catering Dolce Vita S.A" los servicios que ofrece este establecimiento, a partir de los conceptos descritos en el libro titulado Marketing 8va Edición⁸.

- **Especialidad:** Es un servicio de especialidad por que ofrece diversas opciones de menús con capacidad en personal que tiene experiencia en comida internacional, y nacional trabajaremos con productos orgánicos que no afecten la salud, ni contaminen el medio ambiente

⁸ Kotler Philip, Armstrong Gary 8va ed. Pearson 2001.

- Homogéneos: El fundamento del servicio son los almuerzos que consta de carbohidratos, proteínas, hidratos de carbono, lípidos, vitaminas y minerales es por esto que es un servicio homogéneo porque la competencia se basa en esto.
- Heterogéneos: Es un servicio heterogéneo debido a que aparte de brindar prestaciones también "Catering Dolce Vita S.A" brinda un momento de relajamiento a la hora de alimentarnos, brindamos el ambiente de casa que tanto se añora en los trabajos, y la atención cordial y personalizada para que el cliente se sienta a gusto con el servicio.
- Nuevos: El servicio de "Catering Dolce Vita S.A" es considerado como nuevo ya que se pondrá a disposición de los clientes, bajo pedido comida dieta, alimentación para diabéticos; además de almuerzos individuales para los hogares y snacks durante el día.

2.3.2.3 Origen del Servicio

En La tendencia de la sociedad actual, en constante movimiento, nos lleva a todos en definitiva a disponer de poco tiempo para atender a nuestras necesidades fisiológicas, en especial la alimentación.

Se propone satisfacer al individuo de la sociedad actual en cuanto a sus hábitos alimenticios se refiere, al entregarle servicio de comida sana dentro de su lugar de trabajo o donde se desempeña diariamente.

Se dirigirá a todo tipo de empresas. El target de clientes potenciales no requiere una condición especial, simplemente se busca un público que se mueva habitualmente fuera de su domicilio y le resulte conveniente un alimento sano y listo para consumir, en su lugar de trabajo o estudio

2.3.2.4 Características del Servicio

Los servicios que se ofrece:

- “Catering Dolce Vita S.A” se encarga de toda la logística para transportar la alimentación a las instalaciones donde está ubicado los clientes.
- Manejo de proveedores.
- Planificación estratégica para comercializar el servicio.
- Personal de apoyo adecuado y altamente preparado, para que los usuarios sean tratados profesionalmente

2.3.3 Referencia Histórica y Proyección de Precios de Insumos de Cocina

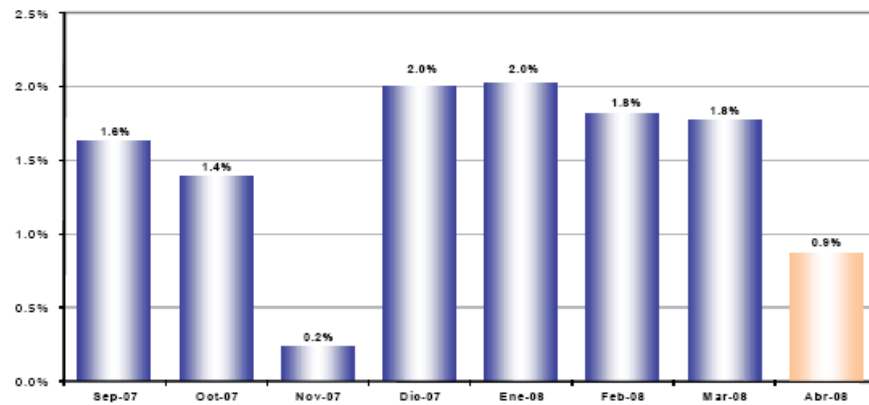
El cuadro⁹ Insumos de Cocina elaborado por el Banco Central del Ecuador, a continuación muestra las variaciones históricas del precio de insumos necesarios para elaborar los alimentos de “Catering Dolce Vita S.A”, “En el mes de marzo la tasa de crecimiento de los precios de los insumos fue de 1.8%, presentando un similar comportamiento al del mes pasado. Se prevé que para abril los precios vuelvan a crecer, pero a un ritmo menor 0.9%”¹⁰

CUADRO III

INSUMOS HOTELEROS Y DE COCINA

⁹ Cuadro de Comportamiento de Precios de insumos de Cocina y Hoteleros Banco Central del Ecuador 2009

¹⁰ Análisis Descriptivo del Cuadro presentado por el Banco Central del Ecuador



Fuente; Banco Central del Ecuador, Diciembre 2009

Elaborado; NESTOR JIMENEZ

Para realizar una variación de precios sustentable y fundamentada, se ha buscado basarse en fuentes estadísticas de proyección histórica de los precios de insumos requeridos en esta industria, para analizar el incremento de estos, y adicionarle a fenómenos e indicadores macroeconómicos relevantes en dicho sector, incluyendo así los presentados en la tabla a continuación expuesta:

TABLA I
INDICADORES MACROECONOMICOS

Tasa de interés activa (Febrero 10)	9.10%
Tasa de interés pasiva (Febrero 10)	5.16%
Inflación Anual (Febrero 2009/ Febrero	4.31%

2010)	
Tasa de desempleo Cuenca, Guayaquil, Machala; Quito, Ambato (Diciembre 09)	7.90%
Precio Barril del Petróleo (WTI 26 Febrero 2010)	79,75 USD
Previsión de la variación anual del PIB 2009	4.25%
Previsión anual de la variación del PIB 2009	0,98%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Diciembre 2009

Elaborado: Néstor Jiménez

En resumen, la proyección futura de precios tendrá como principales factores: el crecimiento sostenible de los precios en la industria (1%), crecimiento macroeconómico de precios globales (9.13%) y el incremento en participación de mercado, que incida directamente en la contratación de personal directo para ampliar la capacidad productiva, este porcentaje de crecimiento, viene fundamentado en un promedio de crecimiento macroeconómico del país (PIB). Esto parece ser muy optimista, ya que en las condiciones actuales, analistas financieros no predicen más que un crecimiento del 2%, es por eso que, para no subvalorar o sobrevalorar el proyecto, se decide estimar la tasa de crecimiento al 3%.

Los precios de insumos y servicios afectados en un 9,13% anual, determinados por la inflación general de la economía. El de volumen de ventas o

participación de mercado, relacionados en el 3% de crecimiento anual de la economía; a este último se lo asimila como el crecimiento real del volumen de ventas o servicios brindados, en el caso anterior, es solo un crecimiento nominal de ventas (precio)

2.3.4 Determinación de Plaza

La localización o plaza en donde se preparan los alimentos no tiene tanta incidencia en los clientes, ya que para el usuario del servicio es primordial que los alimentos lleguen a donde ellos se encuentran en tiempos justos y acordados “just in time”¹¹ (El método justo a tiempo, es un sistema de organización de la producción para las fábricas, industrias, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, que permite aumentar la productividad).

En base a este método utilizado permitirá reducir el costo de la gestión debido a no contar con stocks innecesarios. De esta forma, no se producirá bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

Las oficinas administrativas de Catering “Catering Dolce Vita S.A” estarán ubicadas en, la Avenida Occidental y General Villacres Conjunto Parque

¹¹ Política tomada por “Catering Dolce Vita S.A” entregar los alimentos en la hora previamente acordada con el cliente

Central, oficinas rentadas par este fin, y con el propósito de reducir capital de trabajo necesario para la ejecución del proyecto.

Por otro lado la planta donde se prepararán los alimentos se encuentra ubicada en la Avenida 6 de Diciembre y Rio Coca, se decide esta locación pues es un lugar céntrico para ser el punto de partida de la distribución de los alimentos, a las diferentes locaciones de los clientes de "Catering Dolce Vita S.A". Así mismo es un punto estratégico para los proveedores puesto es un sitio de fácil de accesibilidad.

2.3.5 Determinación de Políticas de Promoción y Canales de Distribución

Por ser un servicio destinado al sector industrial y a la vez de consumo masivo en casos excepcionales, es difícil determinar promociones comerciales, sin embargo la promoción escogida es la de descuentos por la frecuencias de compra, además de que se tratará de formar "paquetes" con kits de servicios (especialmente cuando la empresa sea contratada para la realización de un evento social), como tácticas, de penetración en el mercado.

2.3.5.1 Publicidad:

Al principio, para lograr posicionamiento de marca en el grupo objetivo, se desarrollará anuncios e insertos en prensa escrita especializada o enfocada al nicho de mercado (Revista Emprendedores, Diners, Ekos, Gestión, Lideres, Revistas especializadas de cocina, etc), en donde se estima invertir \$1000 en etapa pre-operativa ¹²

Los costos referenciales de ciertos medios impresos tomados como ejemplo, se describen a continuación.

TABLA II
COSTOS DE ANUNCIOS EN MEDIOS ESCRITOS

MEDIO	TAMAÑO DE ANUNCIO	TIRAJE	FRECUENCIA	VALOR en \$
Mundo				
Diners	1 página indeterminada	75.000	Mensual	2.050
Lideres	1/4 página indeterminada	60.000	Semanal	320
Gestión	1/2 página Banner vertical	16.000	Mensual	770

Fuente: Diversas Revistas del Medio Local
Elaborado NESTOR JIMENEZ FEBRERO 2010

A continuación se presenta un modelo de exposición publicitaria a presentarse con la entrega de servicios de la empresa, siendo este un medio de sponsoring de los diferentes eventos, o en redes virtuales o publicidad virtual. De dicho modelo se puede obtener variaciones para los anuncios de medios impresos, publicidad, propagandas boca a boca, afiches, flyers, mailing. Este canal publicitario, conjuntamente con

¹² Etapa de 2 meses antes del lanzamiento de "Catering Dolce Vita S.A" en el mercado.

Blogs, y Anuncios en Internet, y primordialmente el buen trato en la atención a los diversos clientes de Dolce Vita S.A, será el principal medio publicitario para la atracción de principales clientes pertenecientes al grupo objetivo.



Dolce Vita
CATERING SERVICE

Catering empresarial
Catering de eventos
Almuerzos
Coffee Breaks

Contáctenos:
Teléfonos: 09 971 0187 / 09 850 1201 / 09 973 1391
Restaurante : 02 226 8623
Mail: catering.dolcevita@gmail.com

El ítem de gastos de marketing en el presupuesto anual, será una inversión constante; se tendrá en cuenta la adquisición de bases de datos con lo cual se utilizará la técnica del mailing, los costos de esta adquisición será añadida a gastos de marketing. Otra técnica utilizada será BTL (publicidad en servilletas en cubiertos desechables, envoltura de productos de la empresa); pero el pilar de "Catering Dolce Vita S.A" en lo referente a publicidad estará basado en propaganda que los

clientes cautivos realicen y sean ellos, al evidenciar el servicio de la organización, los principales encargados de difundirlo entre sus círculos sociales.

2.3.5.2 Distribución

“Un sistema de distribución es el recurso externo clave, que normalmente toma años construir y no es fácil cambiar. Es casi o más importante que los recursos internos como la investigación, el diseño, la ingeniería; representando un compromiso significativo con un gran número de compañías independientes”¹³

Concedor de que con una buena estrategia de distribución es posible lograr:

- Diferencias en precios.
- Satisfacción del cliente
- Costos de oportunidad
- Costos operativos

Con estos precedentes, y al determinar que el servicio de “Catering Dolce Vita S.A” no es un bien de consumo masivo, más bien hace referencia a un bien de consumo selectivo; se determinó que se utilizará

¹³ Drucker, Peter, GERENCIA POR RESULTADOS, USA, 1993 MCGraw Hill

un nivel canal de distribución "0" es decir entrega directa al cliente sin la presencia de intermediario alguno, y para justificar la decisión de dicho canal; se define que un canal de distribución entra en funcionamiento, cuando se produce un bien para inventarlo, y un servicio, cualquiera que este sea, no se lo puede inventar, peor si es en un sistema productivo contra pedido, en el cual destaca la capacidad de la empresa para producir lo que el cliente desea.

CAPITULO III

PLAN ESTRATEGICO

3.1. ANALISIS SITUACIONAL

3.1.1 Ambiente Internacional

Es indudable el nexo existente entre Globalización y orden político internacional. La apertura comercial y cultural de los países globalizados requiere de gobiernos estables que se adecuen a los parámetros internacionales establecidos, además de un multilateralismo que les asegure una estrategia común para enfrentar de manera sinérgica el desarrollo regional (Este es el extracto principal de la sección de economía del Herald de Miami de Octubre del 2009).

En este extracto se puede evidenciar la inexorable vía existente entre países de primer orden, y los subdesarrollados, y la vez la necesidad del comercio entre estos dos mundos totalmente distintos

La creación de un real espíritu de cooperación latinoamericana, la incipiente voluntad política de los países para la aproximación y la desconfianza creciente debido a irresponsabilidades políticas de los mandatarios, entre otros factores, hacen de Latinoamérica una región ampliamente atrasada respecto a las potencias.

3.1.2 Ambiente Nacional

En las dos últimas décadas los gobiernos han tratado de establecer reformas tributarias para mejorar el manejo de las finanzas públicas y procesos de privatización para modernizar los servicios, aunque con resultados incipientes. Está en marcha un proceso de modernización de la banca, la telefonía y la energía eléctrica, mediante apertura al capital y/o a la administración privada. El principal producto de exportación del país es el petróleo que en el grafico Exportaciones Petroleras a continuación expuesto, demuestra la evolución de exportación de dicho producto; cuya producción ha declinado sostenidamente en los últimos diez años. El gobierno actual no ha anunciado su intención de abrir los mayores campos petroleros estatales al capital privado.

CUADRO IV
EXPORTACION ANUAL DE PETROLEO

AÑO	PETROLEO CRUDO (En dolares)	DERIVADO (En dolares)
1994	\$ 1.185.033,00	\$ 119.794,00
1995	\$ 1.395.480,00	\$ 134.457,00
1996	\$ 1.520.815,00	\$ 227.859,00
1997	\$ 11.411.577,00	\$ 145.689,00
1998	\$ 788.974,00	\$ 133.970,00
1999	\$ 1.312.311,00	\$ 167.371,00
2000	\$ 2.144.009,00	\$ 298.415,00
2001	\$ 1.722.332,00	\$ 177.662,00
2002	\$ 1.839.024,00	\$ 215.964,00
2003	\$ 2.372.314,00	\$ 234.051,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Néstor Jiménez Junio 2010

En cuanto al sistema financiero, la peor crisis de su historia reciente se registró en el año 1999, cuando cerraron más de una decena de bancos. Diez años después de un intenso proceso de saneamiento, el sistema financiero

convalece y trabaja para alinearse con las normas de Basilea, que rigen para la banca mundial

El mayor reto para el país constituye la reducción de la pobreza, incrementada por un estancamiento de su economía registrado en los últimos años del siglo XX. De 1996 a 1998, el PIB del Ecuador se mantuvo constante en un orden aproximado de diez y nueve mil millones de dólares, hasta descender a 13.700 millones en 1999. Para el 2003, se incrementó hasta llegar a veintisiete miles de millones, con un promedio mentiroso per. cápita de 2.139 dólares anuales.

3.1.3 Ambiente Industrial Nacional

El sector no dispone de estadísticas históricas y actualizada que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución, la oferta actual de la pequeña industria sus los volúmenes y valores, a efectos de diseñar políticas y estrategias para inserción en el mercado nacional.

Por algunas características del sector del catering se infiere que sus participación dentro del mercado nacional es mínima, principalmente debido a su baja producción, la capacidad limitada para explotar esta industria dentro del mercado nacional, no dispone de información sobre mercados, insuficientes capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras razones.

Según estimaciones correspondientes, mencionan que sólo el 2% de las empresas de catering ecuatorianas, destinan parte de su producción a la exportación. Un estudio de la CAPEIPI¹⁴ realizado en 1993, considera que sólo el 1.7% de la producción del sector se exporta. Asimismo, encuestas de 1995 señalaron que de las empresas afiliadas a las Cámaras de la Pequeña Industria de Guayas y Pichincha, sólo 6% exportaron.

Expertos que estudian al sector, mencionan la existencia de dificultades que limitan la participación de las empresas de catering en el contexto de la economía de la industria nacional total. Estas dificultades son:

- Gerentes y Jefes de Marketing desconocen el comportamiento y preferencias de los mercados
- El dilatado proceso para obtener un “permiso de salud y funcionamiento”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que las pequeñas y nuevas empresas, realicen inversiones.
- Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener este tipo de empresas para concretar sus negocios.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político.

¹⁴ Camara de la Pequeña Industria de Pichincha

- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.

3.1.4 Análisis FODA

Siendo este un análisis de la organización y por el cual se intenta determinar falencias y destrezas propias de la situación de la empresa, con el fin de poder determinar ventajas y desventajas que presenta el entorno en su posible participación en él. Se realiza el análisis FODA por medio de un diagnóstico en donde se encuentra factores críticos en los cuatro rangos existentes fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

CUADRO V**DETERMINACION DEL FODA EMPRESARIAL**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contactos para la distribución del servicio • Conocimiento de los requerimientos de los consumidores por datos internos • Posibilidad de entregar un servicio diferenciado pues se conoce los requerimientos de los clientes • Instalaciones adecuadas para la elaboración de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna experiencia en el negocio de Catering • Barreras de ingreso por la insipiencia en el mercado • Movilización de equipos para la entrega del servicio en las locaciones de los clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda del servicio en el mercado local • Las empresas de la competencia no se preocupan por las necesidades del personal de las empresas • Atención personalizada que hace la diferencia con la competencia • Costo de alimentos proveedores con precios bajos • Servicios de la competencia con bajos estándares de calidad y precios elevados 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica a nivel mundial • Mercado saturado por la competencia • Represalias de la competencia • Alianzas estratégicas en empresas de la competencia • Bench marketing de la empresas competidoras • Reingeniería y procesos de mejoramiento continuo de las empresas competidoras

Elaborado: NESTOR JIMENEZ, MARZO 2010

3.1.5 Misión Visión de la empresa

3.1.5.1 Misión

La misión está basada en brindar servicios de catering, que incluyan altos estándares de calidad, servicio, que satisfaga al cliente que los adquiera. Logrando que nuestros clientes se encuentren satisfechos con nuestros servicios, garantizándoles calidad, y seguridad con los alimentos que consumen, en un ambiente cálido, del tipo hogareño, donde realmente se sientan cómodos a la hora de comer, con un equipo gentil con atención dedicada a los funcionarios de la empresa presto a cubrir todas las necesidades alimenticias, en donde podamos crear un momento agradable y sobrio en el momento elegido para la alimentación.

3.1.5.2 VISION

Ser una empresa que brinde servicios de catering con altos estándares de calidad, a fin de cubrir las exigencias del sector y captar demandas insatisfechas, consolidándonos además, en el mercado nacional, mediante estrategias de promoción y publicidad. Consiguiendo ser el referente de la pequeña y mediana industria nacional.

3.2 ANALISIS DE VARIABLES

3.2.1 Variables Exógenas

3.2.1.1 Factores económicos

Es importante para "Catering Dolce Vita S.A" con miras a la creación de la organización, comprender el estado en que la economía se convierte en una fortaleza o una amenaza para la constitución de la misma. La situación actual del país y las condiciones a las que nos enfrentamos son sumamente riesgosas para la inversión, por ejemplo el 17 de Octubre del 2008 el Ecuador tuvo su punto mas alto en riesgo país con 1543 puntos, así mismo el indicador EMBI¹⁵ calificò al Ecuador con 1078 puntos; otro factor a tomar en cuenta es el Informe GAFI (Informe económico en donde se indica países con alto grado de posibilidad de lavado de dinero, narcotráfico, en fin países sin estrictas leyes tributarias y fiscales que alejan a la inversión extranjera, dicho informe es emitido por los cancilleres de defensa de los países de primer orden, especialmente comandos por los cancilleres del G8¹⁶).

De tal manera a los clientes potenciales de la empresa no están exentos de sufrir o padecer la crisis económica que atraviesa Ecuador, pues esta

¹⁵ EMBI Indicador de los Bonos de los Mercados Emergentes medidos por la firma calificada JP Morgan

¹⁶ Grupo Económico conformado por las 8 primeras naciones económicas del mundo en donde destacan USA, Francia, Reino Unido, Alemania, España, entre otras

ha afectado a todos los sectores de la economía y naturalmente a todo tipo de empresas ecuatorianas.

3.2.1.2 Factores políticos

Se tiene la esperanza de que el actual gobierno de orientación socialista, se detenga a reflexionar sobre el rumbo que conducirá y que mire alrededor en el concierto de naciones sobre que políticas han fallado y que políticas han sido exitosas para sacar al país del subdesarrollo y la pobreza. Los ejemplos están disponibles y la evidencia es abrumadora.

3.2.1.3 Factores culturales

La situación cultural presenta un verdadero desafío. La globalización es un fenómeno impactante en nuestra cultura y en el modo como nos insertamos y apropiamos de ella, vivimos un cambio de época, cuyo nivel más profundo es el cultural. Los fenómenos sociales, económicos y tecnológicos están en la base de la profunda vivencia de la sociedad ecuatoriana. Se ha dejado de lado la preocupación por el bien común para dar paso a la realización inmediata de los deseos de los individuos, la creación de nuevos derechos individuales.

3.2.1.4 Factores demográficos

Es una empresa que brindará sus servicios en la capital ecuatoriana, que está comprometida con la satisfacción del cliente y el uso de productos naturales y provenientes del sector, tomando en cuenta que la gastronomía del Ecuador es muy variada y depende de la zona y del clima, es muy importante que la empresa cuente con cocineros que dominen los platos típicos de la zona para el deleite de los comensales.

3.2.1.5 Factores Ambientales

La naturaleza en el globo está emitiendo signos de alerta a los que todos y cada uno de nosotros debemos reaccionar. Sobrecalentamiento del globo, contaminación de aire y agua, deforestación, y exterminio del petróleo, son algunas de las realidades (científicamente comprobadas), que atentan contra la vida del planeta hoy y lo harán con más intensidad en el futuro.

Los expertos y gobiernos de los diferentes estados están trabajando en la formulación correcta de mecanismos económicos y políticos

que conduzcan eficientemente a un desarrollo sustentable a nivel mundial.

En Ecuador como en los demás países del mundo, es urgente encontrar el equilibrio buscado entre desarrollo económico y conservación ambiental. El Ecuador con su gente, su gobierno y las empresas deben fortalecer la acción conjunta entre países. Se debe establecer procesos de control que aseguren la puesta en práctica, de leyes y políticas ambientales existentes, concientización masiva de la población, transporte y explotación de recursos.

3.2.2 Variables Endógenas

3.2.2.1 Economías de escala

Las compañías en su periodo pre operativo no podrá experimentar una producción a gran tamaño impidiendo lograr una producción a un menor costo que las compañías competidoras, pero a pesar de este inconveniente se tratará de fijar un precio de ventas mas conveniente para los clientes.

3.2.2.2 Accesos a canales de distribución

Existe la necesidad de tener accesos de canales de distribución como en la mayoría de las empresas para poder vender el servicio, para esto se debe persuadir a los canales para que acepten el servicio de "Catering Dolce Vita S.A" mediante el recurso de la diferenciación, promociones y disminución del precio.

3.2.2.3 Curva de aprendizaje o experiencia

El *Know How* o saber hacer de la empresa marca una importante limitación en este mercado, el saber administrar, el conseguir los chef y ayudantes adecuados y la elaboración de los menús de la empresa, etc.

3.2.2.4 Activos poco realizables o de difícil reconversión

Los activos que se obtendrá son activos que se desgastan fácilmente, que por su uso constante se envejecen y hacen difícil su venta después de un uso prolongado

3.2.2.5 Interrelaciones estratégicas

Debido a que los contactos con las empresas que se logrará obtener mediante amigos, familiares obliga a "Catering Dolce Vita S.A" a

entregar un servicio con altos estándares de calidad, por el vínculo emocional con estas empresas.

3.3 POLITICAS

3.3.1 Base Legal y Estatutos

3.3.2.1 Constitución de la empresa (Compañía Anónima)

La Compañía se denominará "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. y durará cincuenta años desde la fecha de inscripción de la escritura en el Registro Mercantil, plazo que podrá reducirse o prorrogarse e incluso podrá disolverse anticipadamente, observándose en cada caso las disposiciones legales pertinentes y lo previsto en el Estatuto.

La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio es la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, pudiendo establecer sucursales o agencias en uno o varios lugares dentro o fuera de la República del Ecuador.

La Compañía se dedicará a: BRINDAR SERVICIO DE CATERING, a empresas de todos los sectores, a instituciones económicas, sociales, educativas, tanto del sector público o privado, y eventos de cualquier celebración tales como congresos, matrimonios cumpleaños.

Para el cumplimiento de su objeto la Compañía podrá intervenir como socio o accionista en toda clase de sociedades, aportar capitales a las mismas o adquirir, tener o poseer acciones, obligaciones o participaciones de otras compañías constituidas y/o por constituirse.

El capital de la Compañía es de OCHO MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD \$ 8.000,00), la compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones ordinarias hasta el monto de ese capital de acuerdo a la ley.

El capital suscrito de la Compañía es de OCHO CIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD 800,00), dividido en ochocientas acciones nominativas, ordinarias e indivisibles de un (1) dólar cada una. Al momento de la constitución el capital suscrito se encontrará pagado en un 100%.

La Compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente General.

La Compañía contará con un Presidente, que será elegido por la Junta General cada dos años y podrá ser elegido indefinidamente.

La Compañía tendrá un Gerente General que podrá o no ser accionista de ella, será designado por una Junta General y durará en el cargo dos

años, pero podrá ser indefinidamente reelegido; el Gerente General representará a la Compañía legal, judicial y extrajudicialmente.

- El acta de constitución es enviada al abogado quien realizará una minuta que contendrá el estatuto de la Empresa descrito en los párrafos anteriores.
- La minuta será avalada por un Notario Público para lo que se necesitará adjuntar el Certificado de Depósito en Cuenta de Integración de Capital, las copias de cédula y certificado de aportación de los socios, y la Notaría se encargará de realizar la Escritura Pública.
- Al acercarse a la Superintendencia de Compañías y realizar el trámite de Constitución que permitirá que aprueben o no el nombre o razón social con el que se grabará la Empresa y autoriza la Constitución.
- Se deberá registrar la Constitución en el Registro Mercantil.
- Se obtendrá el RUC (Registro Único de Contribuyentes) para lo cual se acercará el representante legal de la empresa al SRI con la cédula de identidad y un comprobante de luz, agua o teléfono para la dirección correspondiente.
- Se dirigirá al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente a la Subdirección de Rentas de la Dirección Financiera Tributaria, donde se llenará la Declaración del Impuesto de Patentes para obtener la patente municipal cancelando los siguientes conceptos: Derecho de Patente Anual, Cuerpo de Bomberos y Servicios Administrativos.

- Finalmente los Permisos de Funcionamiento para abrir la oficina y planta para la elaboración de productos se obtienen del Cuerpo de Bomberos, el Ministerio de Salud en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Revisar la minuta que se enviará al abogado se encuentra en el Anexo II

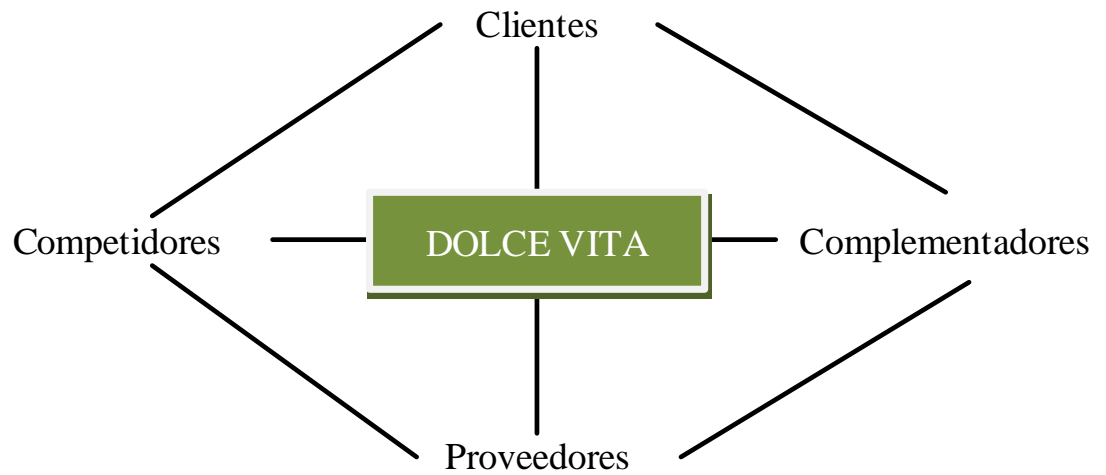
3.4 ESTRATEGIAS

3.4.1 Red de Valores

Dentro del negocio, hay clientes y proveedores, sin ellos no sería posible ningún tipo de negocio, y por supuesto, hay competidores, los que suministran productos y servicios complementarios. No existe una palabra para designar a las empresas que suministran complementos, de modo que se propone una: complementación

En el siguiente diagrama esquemático se puede visualizar la totalidad del campo donde se desarrollará "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. Este diagrama, la red de valores, representa a todos los participantes y las interdependencias entre ellos.

GRAFICO III
RED DE VALORES



Elaborado; NESTOR JIMENEZ, MARZO 2010

Sobre el eje vertical de la red de valores están los clientes y los proveedores de la empresa. Recursos tales como materias primas y mano de obra pasan de los proveedores a la empresa, y productos y servicios pasan de la empresa a sus clientes. El dinero fluye en la dirección contraria: de los clientes a la empresa y de ésta a los proveedores.

A lo largo del eje horizontal se encuentran los competidores y los complementadores de la empresa; un participante es complementador si los clientes valoran más el producto de la empresa cuando tienen el servicio de otro participante que cuando solo tiene el servicio de su empresa.

Un complemento de un servicio es otro servicio que hace que el primero sea más atractivo. En el caso de "CATERING DOLCE VITA S.A" sus

complementadores son los restaurantes que se encuentran cercanos a las oficinas de los diferentes clientes que tiene la empresa, se valora más el servicio de "CATERING DOLCE VITA S.A", por ser un servicio con valor agregado; en cuanto a la preparación de la comida, el sabor de la misma, y el trato del personal que conforma la empresa para con sus comensales.

Los competidores son todo lo contrario: Un participante de la red de valores es competidor si los clientes valoran el servicio de la empresa menos cuando tiene el servicio de otro participante que cuando tiene el servicio de la empresa. Los competidores de "CATERING DOLCE VITA S.A" son empresas que ya estén consolidadas en el sector o que ya posea una clientela específica como es el caso de Empresas como Caves, Amarillo.

3.4.2 Estrategia de Diferenciación

La clave del éxito de la empresa no consistirá en tratar de ser los mejores batiendo a los demás, si no en ser distintos.

Se tendrá liderazgo en costos, a nivel empresarial un almuerzo cuesta 3.85 en promedio, la empresa usualmente les subsidia 2.50 lo que al empleador le tocaría pagar es 1.35 diario por su almuerzo.

Catering "CATERING DOLCE VITA S.A" brindará su servicio alimenticio a empresas a un precio de 2.50 para lo cual el empleado y el empleador pagará mucho menos que con los otros servicios.

Se diferencia en que a la hora del almuerzo, en todas los lugares de trabajo, se ingresa al área del restaurante de la empresa o fuera de la empresa y se encuentra con un self service y una persona que sirve la comida y se concluye con el servicio, o en el caso del restaurante es un mesero el que pasa el almuerzo, "CATERING DOLCE VITA S.A", ofrecerá un servicio del tipo hogareño donde habrá personal que atenderá al cliente de forma personalizada, la decoración, la vajilla y la alimentación será como la de casa, tomando la característica general con jugos espesos, sopas con carne y hueso, postres deliciosos, además de que antes de servir los alimentos tendrá el cliente una asesoría del menú que se encuentra disponible y que es diferente todos los días.

3.4.2.1 Diferenciación a través de Servicio

En si la base del servicio es el mismo que se entrega por las empresas de catering que ya se encuentran en el mercado, pero el factor de diferenciación de la empresa, será que junto con el menú se ofrecerá porcentajes nutricionales, calorías, proteínas, vitaminas; además de un plan nutricional basada en una dieta normal de 2000 calorías¹⁷ y las personas que deseen alimentos tipo light en una dieta de 1600 a 1800 calorías¹⁸ diarias con dos tipos de alimentos light.

¹⁷ Estándar de calorías para una persona adulta recomendada por Nutricionistas

¹⁸ Estándar de calorías para una persona adulta en régimen dieta recomendada por Nutricionistas

3.4.2.2 Estrategia competitivas “Estrategia del Adaptador”

Como la cuota de mercado con que contará la empresa será más reducida que la competencia líder debido a que se estará incursionando en el negocio, el equipo de funcionamiento será el suficiente para empezar a funcionar, pero no alcanzará aun al del líder, por tal razón se optará por tomar la estrategia del seguidor. La estrategia es alinear las decisiones respecto a las del líder.

La estrategia se fundamenta en que "una imitación de productos/servicios, puede ser tan rentable como una innovadora", porque no tiene que asumir los costos de educación y aprendizaje del mercado en el cual se desenvolverá la empresa.

Los seguidores, deben tratar de proporcionar ventajas distintivas a sus mercados, nuestra diferenciación se trata de dar alimentación con un ambiente hogareño, atención personalizada y mantener los costos bajos sin bajar la calidad del producto/ servicio.

Para realizar esto se decide usar la Estrategia del Adaptador En la cual se toma los productos/servicios del líder se adapta y se lo mejora, para esto se contará con personal capacitado.

3.5 INDICADORES DE GESTION

3.5.1 Concepto

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas al cumplimiento de tareas que desempeña la empresa. Los indicadores de gestión, pueden ser cualitativos o cuantitativos, desde este punto de vista los indicadores pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado".

En el caso de "Catering Dolce Vita S.A" los indicadores de gestión, se entenderán como la expresión cuantitativa del cumplimiento el desempeño de las tareas de la empresa, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El nivel de referencia están relacionadas con el modo en que los servicios son generados por la institución. El principal objetivo del indicador, es poder evaluar el desempeño de la empresa frente a la entrega del servicio y recepción de este a los clientes. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos.

El indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Medible: El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

3.5.2 Tipo de Indicadores de Gestión

En orientación hacia los procesos productivos de la empresa, el indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente; desde este contexto se pueden clasificar a los indicadores de gestión, en:

- Indicador de evaluación
- Indicadores de cumplimiento
- Indicadores de eficiencia

Para "Catering Dolce Vita S.A" se tomará como base los indicadores de cumplimiento, teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los datos que nos indican el grado de consecución del servicio que la empresa tiene con sus clientes.

Estos indicadores están dados en una evaluación que entrega el cliente en el cuestionario de evaluación de satisfacción de servicio. Anexo III

3.6 PRESUPUESTO

En instancia de introducción del negocio, la máxima inversión en la empresa se referirá a la adquisición de los materiales de cocina, constitución de la empresa, permisos municipales, y un capital de ocho mil dólares que será una dádiva familiar, y una laptop de mi propiedad, por lo que no se incurrirá en este costo, que se utilizará como herramienta computacional para tareas administrativas.

Con respecto a la inversión en sistemas de certificaciones de procesos y calidad, se reconoce su indispensabilidad y credibilidad que estos brindan al proyecto y transmiten una mayor seriedad y confianza de la calidad del servicio hacia el mercado objetivo, pero en la parte introductoria del proyecto no se harán inversiones, esta posibilidad puede tomar fuerza con el paso del tiempo y según los requerimientos del mercado.

Desde estas primicias se puede armar un presupuesto donde constarán los costos de inversión y los costos anuales operacionales que generarán los ingresos, ventas anuales de la empresa que se encuentran detallados en el cuadro a continuación presentado

CUADRO VI

CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.						
Años	0	1	2	3	4	5
<u>Inversión</u>						
Adecuación Cocina (Compra de maquinaria)	-3.200					
Constitución Super de Cias	-800					
Camioneta	-3.000					
Permisos municipales	-300					

Fondo para eventualidades/ Compra insumos 1er mes	-700					
Total Inversión	-8.000	10.856	32.077	55.900	82.105	110.931
Gastos						
Mano Obra (jefe de cocina 2 ayudantes 1 limpieza)	15.000	16.500	18.150	19.965	21.962	
Beneficios Sociales	0,00	0	0	0	0	
Sueldos Administrativos	5.263	5.789	6.368	7.005	7.706	
Arriendo cocina oficina	4.800	4.800	4.800	5.280	5.808	
Pago servicios básicos (agua luz 1 línea internet alícuotas)	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196	
Gastos de Marketing	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	
Compras de insumos y alimentos	23.612	25.973	28.570	31.427	34.570	
Fondo rotativo	500	550	605	666	732	
Combustible y movilización	1.020	1.122	1.234	1.358	1.493	
		-	-	-	-	
Total Gastos		52.695	57.484	62.752	69.028	-75.930
Ingresos						
Contratos confirmados (Abrus 15 personas 2.50 c/p)	9.000	9.900	10.890	11.979	13.177	
Contratos varios(2.50 diario por persona)	56.550	62.205	68.426	75.268	82.795	
Eventos matrimonios (2 evento mensual 2.50 C/U) 100 per x evento	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785	
Total Ingresos		71.550	78.705	86.576	95.233	104.756
Flujo del Negocio	-8.000	18.856	21.221	23.823	26.205	28.826

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

ELABORADO: NESTOR JIMENEZ, MARZO 2010

CAPITULO IV

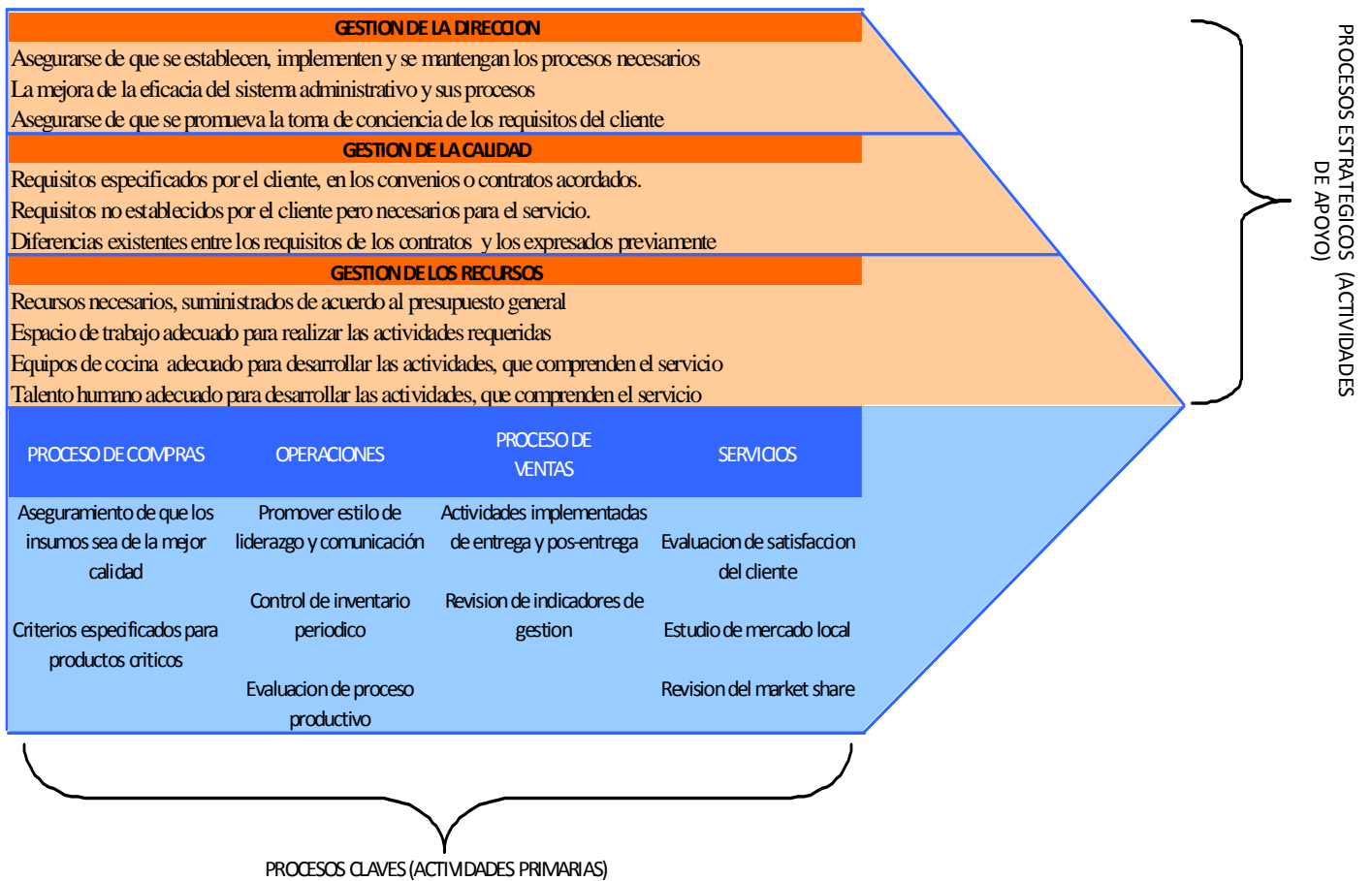
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 ANALISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO

4.1.1 Antecedentes del Proceso

El Sistema de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. empieza desde el momento en que recepta una petición por parte del cliente, sobre determinado servicio de catering, hasta la entrega a diario de los alimentos en las instalaciones del cliente. Esta idea y proceso productivo, esta basado en el modelo teórico desarrollado por Michael Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"; donde se explica que la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor adicional en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares, que para el caso "Catering Dolce Vita S.A" tomarán el nombre de procesos claves y procesos estratégicos respectivamente, encajándose a las exigencias del proceso administrativo que será implantado en "Catering Dolce Vita S.A", sin desviarse de los conceptos básicos de cada proceso

GRAFICO IV
CADENA DE VALOR



Elaborado: NESTOR JIMENEZ MARZO 2010

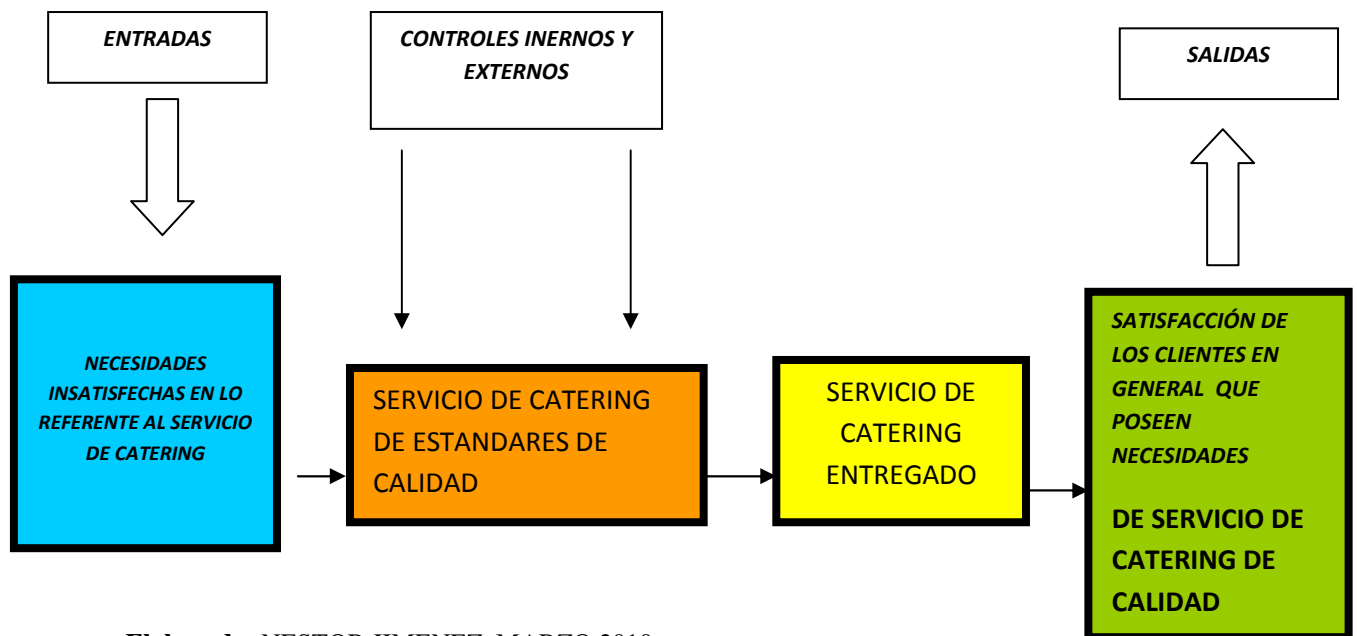
La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

Los procesos que se realizarán en la empresa, son de: procesamiento de alimentos y entrega de los mismos según los requerimientos expresos del cliente El proceso de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A." S.A., establece como entradas aquellas

demandas que solicitan los clientes en cuanto a servicios de catering, lo que implica la realización de actividades para atender estos requerimientos. La medida del cumplimiento y atención de los requerimientos de nuestros clientes se lo mide con la de satisfacción de los beneficiarios expresados en los indicadores de gestión

GRAFICO V

DIAGRAMA DE PROCESOS



4.1.2 Determinación de Procesos Estratégicos

Partiendo desde el diagrama anterior donde indica el proceso productivo de la empresa; se han identificado los procesos estratégicos con que cuenta CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.

- Proceso 1: Gestión de la Dirección
- Proceso 2: Gestión de la Calidad
- Proceso 3: Gestión de Recursos

4.1.2.1 PROCESOS CLAVES:

Como procesos claves se han identificado aquellos que efectúan las actividades que tienen directa relación con los clientes y que aportan para que las soluciones a sus necesidades se concreten. Son los procesos que aportan valor agregado a las actividades de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A., y contienen los siguientes procesos:

- Proceso de Ventas
- Proceso de Compras

Los clientes de los servicios entregados por la empresa serán todas las empresas o instituciones del sector público o privado empresas pequeñas o medianas, las cuales necesitan de servicio de catering de calidad. Dada la naturaleza de las actividades y de los servicios entregados a los clientes se excluye los servicios que no correspondan al servicio de catering. El servicio entregado por la

empresa, es basado exclusivamente en los requerimientos expresados por los diferentes clientes.

4.2 MANUAL GENERAL ADMINISTRATIVO

4.2.1 Política Organizacional

La política establecida para la organización en sus primeros años en el mercado es la detallada a continuación; posteriormente el Gerente General con el apoyo de todos los empleados elaborará y modificará la política de la empresa.

“Establecer una cultura organizativa orientada hacia los procesos en la cual todos los esfuerzos estén enfocados en la satisfacción del cliente a través del trabajo en equipo, y sugerencias para un mejor desarrollo de CATERING “CATERING DOLCE VITA S.A” S.A.

Implantar en la actividad de la empresa, una dinámica de mejora continua en el desarrollo de las funciones y actividades, orientada hacia la consecución de la excelencia, prestando atención a las sugerencias de perfeccionamiento de los procedimientos normas de calidad en el trabajo

NESTOR JIMENEZ

Esta política cumple con lo siguiente:

- Es adecuada al propósito de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A..
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de eficacia del sistema.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la empresa.

4.2.2 Planificación

4.2.2.1 Objetivos.

Los objetivos de la empresa, son aquellos necesarios para cumplir los requisitos para la entrega del servicio, estos objetivos están establecidos en las funciones y niveles pertinentes dentro de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. dichos objetivos son medibles y coherentes con la política y se definirán anualmente según las necesidades de la empresa y del mercado, en que se desenvuelva la empresa.

4.2.2.2 Planificación del sistema administrativos

La planificación del sistema facilitará el desarrollo, así como también mantendrá su permanencia y actualización. La planificación esta diseñada con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

En los casos en que se implantan cambios en el sistema administrativo se mantendrá la integridad del mismo y si es del caso se actualizarán los objetivos, la aprobación o rechazo a la creación o modificación de los documentos que afecten al Sistema

4.2.3 Gestión de la Dirección

4.2.3.1 Representante de la dirección

El gerente general será designado como el representante de la Dirección, con independencia de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad de:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para la empresa.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.

4.2.3.2 Comunicación Interna

La comunicación interna se realizará mediante diversos medios como: memorando, mail, reuniones de trabajo. De esta manera el Gerente General se asegurará que la comunicación dentro de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A., se efectúe para mantener la eficacia del sistema administrativo

4.2.3.3 Revisión de la Dirección

El Gerente General, revisará el sistema administrativo de la organización, al menos una vez al año, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, tomando en cuenta la política y los objetivos de la organización.

4.2.3.4 Resultados por la dirección

Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del sistema administrativo y sus procesos.

- La mejora de servicios en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos.

4.2.4 Gestión de los Recursos

4.2.4.1 Provisión de los Recursos

El presupuesto de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. incluye las partidas en las que se definen los recursos necesarios para desarrollar, implantar y mantener un sistema administrativo eficiente, así como también para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La elaboración de presupuestos que afecten al sistema administrativo es el compromiso de los responsables de los procesos de ventas de compras y administrativo financiero y esto posteriormente será aprobado por la Gerencia General.

4.2.4.2 Recursos Humanos

El personal de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. quienes realizarán trabajos que afecten a la calidad del servicio es

competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

4.2.4.2 Competencia toma de conciencia y formación

La competencia es necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio, que brinda la empresa

El Gerente de Operaciones será el responsable de que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, El Gerente de Operaciones será el responsable de determinar, mantener y controlar que la infraestructura sea la necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios prestados.

La infraestructura en la oficina incluye:

- Espacio de trabajo y son adecuados para realizar las actividades requeridas,
- Los equipos de cocina son adecuados para desarrollar las actividades, que comprenden el servicio de catering.

4.2.5 Gestión de la Calidad

4.2.5.1 Planificación de la realización del servicio

Durante la planificación de la realización del servicio, la organización ha determinado lo siguiente:

- Los objetivos de la empresa y requisitos para el servicio.
- Los procesos, están identificados, establecidos y documentados. Los recursos necesarios serán suministrados de acuerdo al presupuesto general de la Organización y estarán definidas en las partidas correspondientes.

4.2.5.2 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. ha determinado, las actividades necesarias para prestar un servicio adecuado. Y se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Los requisitos especificados por el cliente, en los convenios o contratos acordados.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el servicio.

- Cualquier requisito adicional determinado por CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A..

4.2.5.3 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. Revisará los requisitos relacionados con el servicio de catering, solicitado por los clientes, De esta manera se deberá verificar que:

- Estén definidos los requisitos del servicio.
- Estén resueltas las diferencias existentes entre los requisitos de los convenios, contratos o pedidos y los expresados previamente.
- CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. tenga la capacidad para cumplir con los requisitos definidos como parte del servicio que se compromete a brindar.

Cuando se cambien los requisitos del servicio, CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. se asegurará que la documentación pertinente sea modificada y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

4.2.6 Procesos de Compras.

CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. se asegurará que los productos adquiridos para realizar el servicio de catering, cumplen los requisitos especificados por el cliente. Los productos críticos, escasos, variables en precio, son los que se controla. Este control tiene que ver con el impacto de los productos en la realización del servicio ofrecido por CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A..

El Responsable del Proceso de Compras evaluará y seleccionará los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.. Se han establecido los criterios para su selección, evaluación

El responsable de este proceso establecerá e implementará la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que los productos o insumos comprados cumplan los requisitos de compra especificados

4.2.7 Proceso de Ventas

En el proceso de ventas CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. planificará la realización de las actividades y la prestación del servicio de catering a empresas y diferentes instituciones. Condiciones controladas en la que se toman en cuenta los siguientes temas:

- La implementación de control de inventario periódicamente.
- La implementación de actividades de entrega y posteriores a la entrega.
- CATERING "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A., en la prestación de servicios de catering, utilizará personal competente para realizar dicha actividad, El servicio resultante podrá verificarse mediante las actividades de seguimiento posterior que viene dado en la revisión de evaluación de satisfacción de clientes y el subsiguiente formato de reporte de no conformidades presentado por los clientes de "Catering Dolce Vita S.A". revisar el Anexo III.

4.3 MANUAL DE FUNCIONES

4.3.5 Objetivo del Manual

Este manual tiene por objeto definir las funciones, autoridad, responsabilidad competencia del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio de "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.

En este manual se contemplan las funciones del personal de acuerdo a su responsabilidad y autoridad en el desempeño de los procesos. Las competencias del personal se han definido en base a la educación, formación, habilidades y experiencia que permite asegurar la competencia necesaria del personal para la operación eficaz y eficiente de los procesos de "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.

4.3.6 Estructura Orgánica y Funcional

La empresa "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. ha establecido las funciones del personal de acuerdo a su responsabilidad y autoridad en el desempeño de los procesos que son parte del proceso.

Las funciones, responsabilidades y competencias del personal de "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A. Se definen por procesos y se determina de la siguiente manera.

4.3.2.1 Proceso de gestión de la dirección.

RESPONSABLE; GERENTE GENERAL

Se encarga de los subprocesos de Planificación y Revisión de la dirección.

El CARGO: Será el máximo responsable de representar a la empresa, hacer cumplir las leyes y reglamentos vigentes en la empresa y coordinar el desempeño del personal.

RESPONSABILIDADES: Sus responsabilidades principales son las siguientes

- a) Coordinar sus actividades con la Gerencia de Operaciones y la Dirección de Cocina
- b) Coordinar la elaboración de la evaluación del plan de actividades
- c) Representar legalmente a la organización en negociaciones.
- d) Dirigir, motivar y desarrollar las habilidades, impulsando la autogestión, toma de decisiones y liderazgo de cada uno de los integrantes a fin de generar alta productividad.
- e) Promover a través del ejemplo, el estilo de liderazgo y comunicación que predominará dentro de la empresa.
- f) Responder por la calidad del servicio que la empresa ofrece al mercado

AUTORIDAD:

Dirige a : **Gerente de Operaciones, Director de Cocina**

Reporta a : **Presidente, Junta General**

4.3.2.2 Proceso de operaciones

RESPONSABLE: GERENTE DE OPERACIONES

EL CARGO: Es el responsable de asesorar eficientemente al Gerente General, referente a temas, económicos y administrativos, para el normal desarrollo y conclusión de los diferentes contratos que tiene "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.

RESPONSABILIDADES: Sus responsabilidades principales son las siguientes:

Asesorar y absolver consultas de la Gerencia General sobre asuntos relacionados al manejo técnico-económico de la empresa.

Preparar y remitir informes de carácter económico semestrales sobre el desenvolvimiento operacional de la empresa a la Gerencia General.

Llevar el control y la coordinación de las actividades y procesos técnico-económicos de la empresa.

Coordinar la preparación y ejecución de bases de concursos cuando la empresa realice sus concursos de precios a posibles clientes.

Proponer políticas de desarrollo empresarial a la Gerencia General.

Revisión de los equipos utilizados en la elaboración de nuestra comida conjuntamente con el Director de Cocina.

Control y verificación de costos reales de los contratos.

La planificación de la ejecución del servicio es responsabilidad directa del Gerente de Operaciones el cual la elabora en coordinación con las personas que éste designe.

Reporta a : Gerente General

Dirige a : A los responsables de los procesos de Logística, Administrativo/ Financiero, Marketing y Recursos Humanos

Coordina con: Director de Cocina.

4.3.2.3 Proceso administrativo financiero

RESPONSABLE: CONTADOR

EL CARGO: Es el responsable del correcto funcionamiento del sistema contable y la Colaboración con la ejecución de labores variadas de contabilidad general.

RESPONSABILIDADES: Tiene las siguientes responsabilidades específicas.

Preparar y analizar cuentas de activo y pasivo, para la elaboración de balances.

Colaboración en la realización de inventarios.

Informar al jefe inmediato de los resultados del análisis de cuentas realizado.

Registrar cuentas en libros y auxiliares, de acuerdo a comprobantes o recibos

Cumplir y hacer cumplir los procedimientos contables

Pago de impuestos y tributación.

AUTORIDAD

Reporta a : Gerente de Operaciones.

Coordina con: Asistente Administrativo/ Financiero

RESPONSABLE: DIRECTOR DE COCINA

EL CARGO: Es el responsable de todas las actividades referentes a la preparación elaboración de los diferentes platos y comidas que realizan "Catering Dolce Vita S.A" y son entregados como servicio/producto final para los diferentes clientes de la empresa

RESPONSABILIDADES.- Tiene Las siguientes responsabilidades principales.

Reclutar y seleccionar el personal de cocina en base a conocimientos técnicos, experiencia, educación entrevistas, coordinará la selección de personal.

Proporcionar información y adiestramiento a los nuevos empleados que se involucren en la cocina

Llevar a cabo registros y expedientes del personal y actividades de cocina.

Proporcionar al Gerente de Operaciones la información sistemática y oportuna sobre novedades de la cocina.

Preparar, mantener y controlar los insumos y comidas listas para ser entregadas

Realizar una selección efectiva e imparcial, buscando siempre contar con el personal calificado.

Planificar correctamente el ingreso del personal contar siempre con todos los insumos necesarios para la elaboración de los diferentes platos

Reporta a : Al Gerente General

Coordina con: Gerente de Operaciones

CAPITULO V

ESTRUCTURA FINANCIERA

5.1 INVERSION EN ACTIVOS

5.1.1 Inversión en Activos Fijos

Como ya se analizó anteriormente, en los activos fijos es donde se focaliza los mayores recursos en inversión inicial; este monto asciende a 6 .200 dólares, que, entre otros, su mayor impacto en la inversión en activos los tienen los equipos de cocina industrial y accesorios necesarios e indispensables para la industria alimenticia

Lo referente a los equipos y accesorios de cocina, se considera una vida útil contable de 5 años, pero esto no implica que dichos activos ya dejen de

funcionar o sean inservibles transcurrido dicho tiempo de vida; pero, por motivos de desarrollo, se considerará una segunda inversión en el proyecto, mientras transcurre el sexto año

TABLA III
ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS	VALOR
Equipos de Cocina	3200,00
Herramientas y Accesorias de cocina	3000,00
Total	6200,00

Elaborado: NESTOR JIMENEZ JUNIO 2010

TABLA IV
EQUIPOS DE COCINA

Nro	EQUIPOS DE COCINA	Valor UNITARIO	Valor TOTAL
1	Cocina industrial de 3 quemadores	400,00	400,00
1	Horno Industrial	750,00	750,00
1	Frigorífico Vertical de doble compuerta	900.00	900.00
1	Refrigeradora Durex	560	560

3	Ollas Industriales de 45 lbs	70	210
1	Mixer Industrial (Licuadora y Batidora)	380	380

Elaborado: NESTOR JIMENEZ JUNIO 2010

TABLA V

HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS

Nro	HERRAMIENTAS ACCESORIOS	Valor UNITARIO	Valor TOTAL
100	Vasos de vidrio	1.10	100.00
10	Cucharones	4.50	45.00
20	Posilleros (Plásticos para la alacena)	5	100.00
10	Docenas de Cubiertos	38.00	380,00
5	Vajilla para 20 personas	140.00	700.00
2	Mesas de Acero con salpicaderos	280.00	560.00

1	Kit de Cuchillos (10 unidades de diferente tamaño)	115.00	115.00
3	Sartenes (De diferentes tamaños)	50.00	150.00
1	Campana y ductos de ventilación	850.00	850.00

Elaborado; NESTOR JIMENEZ JUNIO 2010

5.1.2 Inversión en Activos Intangibles

Esta inversión, esta referenciada en todos los gastos pre-operativos y gastos operativos en la etapa inicial (los 12 primeros meses de la empresa en el mercado local),

Estos son: constitución de la empresa, gastos publicitarios, gastos de afiliación a cámaras (CCQ¹⁹), y confección de uniformes, como se muestra en el siguiente cuadro:

TABLA VI
ACTIVOS INTANGIBLES

ACTIVOS INTANGIBLES	VALOR
Gastos de constitución	800,00

¹⁹ Cámara de Comercio de Quito

Permisos Municipales	300,00
Gastos de Afiliación a cámara Peq Ind	300.00
Gastos de Publicidad	1000.00
Gastos Uniformes	200.00
Total	2600,00

Elaborado; NESTOR JIMENEZ JUNIO 2010

El cuadro anterior, demuestra los principales gastos tomando en cuenta lo referente a uniformes, este se estima para las personas involucradas en el proceso productivo de cocina, con todos sus respectivos accesorios

La inversión publicitar, está considerada como campana de expectativa basada en medios publicitarios de via publica e insertos y anuncios en medios impresos, como lo son Flyers, Boletines, insertos y anuncios en paginas indeterminadas de medios impresos especializados en los Grupos Objetivos, como se lo menciono en capítulos anteriores.

5.1.3 Inversión Capital de Trabajo

En este punto se analizará el capital de trabajo de un modo más objetivo y n de un modo técnico, adaptado a la realidad del proyecto; a pesar de existir muy buenas herramientas de estimación de capital de trabajo, se lo ha estimado de una forma realista.

Un método interesante para analizar, es el de déficit acumulado en los flujos de caja mensuales, el cual tiene gran semejanza con el método utilizado en el desarrollo de este proyecto; ya que, el método de déficit acumulado, tiene mayor certeza en la industria productora de cualquier bien tangible, por motivos de rotaciones e inventario.

El cálculo de capital de trabajo se lo desarrollo de la siguiente manera: sumando todos los costos y gastos fijos de la empresa, estos son sueldos y salarios mensuales de los empleados de planta (incluido remuneraciones de ley, que han sido prorrateadas a 12 meses), y costos operacionales mensuales, exceptuando el costo de reposición de insumos administrativos, ya que este se lo realiza una vez al año. Cabe recalcar, que este capital de trabajo está estimado para un solo mes, porque se proyecta que los ingresos sean mensuales, por la razón de que no hay política de crédito directa otorgada por la empresa.

TABLA VII
CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR
Sueldo Mano de Obra directa	1.250,00
Inversión	666,67
Sueldos Administrativos	438,58

Arriendo cocina oficina	400,00
Pago servicios básicos	125,00
Gastos de Marketing	83,33
Fondo rotativo	41,67
Combustible y movilización	85,00
Suman==	3.090,25

Elaborado: NESTOR JIMENEZ JUNIO 2010

Se puede crear un desfase en razón de déficit en los flujos de caja, ya que, no todos los clientes de la empresa cubrirá sus haberes en forma puntual; En virtud de lo expuesto, se propone manejar de la siguiente manera, el déficit financiero generado por el pago tardío de un cliente; él mismo que puede ser cubierto por el superávit financiero generado por un pago temprano de otro cliente; esto no implica que exista crédito directo para los clientes.

5.2 BALANCE DE SITUACION INICIAL Y DE COMPROBACIÓN

BALANCE DE SITUACION INICIAL**DOLCE VITA S.A.****ACTIVOS:**

ACTIVO CORRIENTE		\$ 700,00
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 700,00	
Caja	\$ 700,00	
Bancos		
ACTIVO EXIGIBLE	\$ 0,00	
Clientes Varios	\$ 0,00	
ACTIVO REALIZABLE	\$ 0,00	
Inventario Mercadería	\$ 0,00	
ACTIVOS FIJOS		\$ 6.200,00
DEPRTECIABLES	\$ 6.200,00	
Cocina	\$ 400,00	
Horno Industrial	\$ 750,00	
Frigorífico	\$ 900,00	
Refrigeradora	\$ 560,00	
Mixer	\$ 380,00	
\$		
Accesorios	3.210,00	
(-) DEPRECIACIÓN		\$ 0,00
OTROS ACTIVOS		\$ 2.600,00
\$		
Gastos Constitución	2.600,00	
(-) Depreciación	\$ 0,00	
(-) Amortización	\$ 0,00	
TOTAL ACTIVOS >>>>		\$ 9.500,00

PASIVOS:

CUENTAS POR PAGAR		\$ 8.700,00
Corto Plazo	\$ 8.700,00	
OBLIGACIONES POR PAGAR		\$ 0,00
Impto y Participación	\$ 0,00	
TOTAL PASIVOS >>>>		\$ 8.700,00
PATRIMONIO:		
CAPITAL SOCIAL		\$ 800,00
UTILIDAD DISPONIBLE		\$ 0,00
TOTAL PATRIMONIO >>>>		\$ 800,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO >>>>		\$ 9.500,00

5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

5.3.1 Estado de Resultados Proyectado

El cuadro que se presenta a continuación es el referente al estado de pérdidas y ganancias sin financiamiento. Por lo cual no se considera costo financiero alguno, lo que ayuda a incrementar la utilidad neta, pero a su vez disminuye el escudo fiscal.

TABLA VIII
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS

"CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 71.550,00	\$ 78.705,00	\$ 86.576,00	\$ 95.233,05	104.756,36
(-) COSTO OPERACIONAL					\$
Materia Prima	\$ 23.611,50	\$ 25.972,65	\$ 28.569,92	\$ 31.426,91	\$ 34.569,60
Mano de Obra Directa	\$ 15.000,00	\$ 16.500,00	\$ 18.150,00	\$ 19.965,00	\$ 21.961,50
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$ 32.938,50	\$ 36.232,35	\$ 39.856,09	\$ 43.841,14	\$ 48.225,26
(-) GASTOS INDIRECTOS					
Sueldo Administrativo	\$ 5.263,00	\$ 5.789,30	\$ 6.368,23	\$ 7.005,05	\$ 7.705,56
Gastos de Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00
Gasto de Servicio Básico	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.815,00	\$ 1.996,50	\$ 2.196,15
Gasto de Marketing	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00	\$ 1.210,00	\$ 1.331,00	\$ 1.464,10
Combustible	\$ 1.020,00	\$ 1.122,00	\$ 1.234,20	\$ 1.357,62	\$ 1.493,38
Gastos Varios	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 605,00	\$ 665,50	\$ 732,05
(=) Utilidad Operacional	\$ 18.855,50	\$ 21.221,05	\$ 23.823,66	\$ 26.205,47	\$ 28.826,02
(-) Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Gastos Depreciación	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00
(-) Amortización Act Intangible	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
(=) Utilidad antes de Participaciones	\$ 17.095,50	\$ 19.461,05	\$ 22.063,66	\$ 24.445,47	\$ 27.066,02

(-) 15% Participación de trabajadores	\$ 2.564,33	\$ 2.919,16	\$ 3.309,55	\$ 3.666,82	\$ 4.059,90
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 14.531,18	\$ 22.380,21	\$ 25.373,20	\$ 28.112,29	\$ 31.125,92
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 3.632,79	\$ 5.595,05	\$ 6.343,30	\$ 7.028,07	\$ 7.781,48
(=) Utilidad Neta	\$ 18.163,97	\$ 27.975,26	\$ 31.716,50	\$ 35.140,36	\$ 38.907,40

Elaborado; NESTOR JIMENEZ JUNIO 2010

5.3.2 Balance General Proyectado

Los activos intangibles, y según la legislación ecuatoriana para el registro contable de las compañías, se amortizan un 20% anual; en dichos activos intangibles, están integrados el costo de constitución empresarial, hay que tomar en cuenta que al primer año tenemos una cuenta de pagar por el total de capital que es una dádiva familiar, pero que indudablemente hay que regresar ese favor devolviendo el dinero recibido.

TABLA IX
BALANCES PROYECTADOS

BALANCE GENERAL PROYECTADO "CATERING DOLCE VITA S.A" S.A.					
ACTIVOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
Activo Corriente					
Caja Bancos	\$ 700,00	\$ 7.047,26	\$ 11.836,33	\$ 14.783,44	\$ 17.587,75
Inventario	\$ 23.611,50	\$ 25.972,65	\$ 28.569,92	\$ 31.426,91	\$ 34.569,60
Activo Fijo					
Equipos de Cocina	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Herramientas Accesorios de Cocina	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
(-) Depreciacion Acumulada	\$ 1.240,00	\$ 2.480,00	\$ 3.720,00	\$ 4.960,00	\$ 6.200,00
Otros Activos					
Constitucion Empresa	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Permisos Municipales	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 432,00	\$ 518,40	\$ 622,08
Gastos de Afiliacion	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 432,00	\$ 518,40	\$ 622,08
Gastos de Publicidad	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.728,00	\$ 2.073,60
Gasto Preoperacional(Uniforme)	\$ 200,00	\$ 240,00	\$ 288,00	\$ 345,60	\$ 414,72
(-) Amortizacion Acumulada	\$ 520,00	\$ 1.040,00	\$ 1.560,00	\$ 2.080,00	\$ 2.600,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 31.351,50	\$ 37.859,91	\$ 43.918,25	\$ 48.480,74	\$ 53.289,82
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar	\$ 9.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidades Empleado por pagar	\$ 0,00	\$ 2.564,33	\$ 2.919,16	\$ 3.309,55	\$ 3.666,82
Impuestos por pagar	\$ 0,00	\$ 3.632,79	\$ 5.595,05	\$ 6.343,30	\$ 7.028,07

Pasivo Largo Plazo					
Prestamos Bancarios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVOS	\$ 9.500,00	\$ 6.197,12	\$ 8.514,21	\$ 9.652,85	\$ 10.694,89
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 3.687,53	\$ 5.503,93	\$ 6.485,06	\$ 6.859,18	\$ 7.201,57
Utilidad/Perdida del ejercicio	\$ 18.163,97	\$ 26.158,86	\$ 28.918,98	\$ 31.968,72	\$ 35.393,36
TOTAL PATRIMONIO	\$ 21.851,50	\$ 31.662,79	\$ 35.404,03	\$ 38.827,89	\$ 42.594,93
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	\$ 31.351,50	\$ 37.859,91	\$ 43.918,24	\$ 48.480,74	\$ 53.289,82

Elaborado; NESTOR JIMENEZ MAYO 2010

5.3.3 Cash Flow Proyectado

TABLA X FLUJOS DE CAJA PROYECTADO

FLUJO DE CAJA ANUAL DOLCE VITA S.A.							
ITEM		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS							
	Ingresos por Ventas						
1	Almuerzos	0,00	71.550,00	78.705,00	86.575,50	95.233,05	104.756,36
	SUMAN >>>	0,00	71.550,00	78.705,00	86.575,50	95.233,05	104.756,36
COSTO DE VENTAS							
MATERIA PRIMA DIRECTA							
1	Insumos de materia prima	0,00	23.611,50	25.972,65	28.569,92	31.426,91	34.569,60
	SUMAN >>>	0,00	23.611,50	25.972,65	28.569,92	31.426,91	34.569,60
MANO DE OBRA DIRECTA							
1	NÓMINA	0,00	15.000,00	16.500,00	18.150,00	19.965,00	21.961,50
	SUMAN >>>	0,00	15.000,00	16.500,00	18.150,00	19.965,00	21.961,50
	SUMAN COSTO OPERACIONAL >>>	0,00	-38.611,50	-42.472,65	-46.719,92	-51.391,91	-56.531,10
GASTOS INDIRECTOS							
1	Sueldos Administrativos	0,00	5.263,00	5.789,30	6.368,23	7.005,05	7.705,56
2	Arriendo	0,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	5.280,00	5.808,00
3	Pagos de Servicios Basicos	0,00	1.500,00	1.650,00	1.815,00	1.996,50	2.196,15
4	Gastos Marketing	0,00	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
5	Fondo Rotativo	0,00	500,00	550,00	605,00	665,50	732,05
6	Combustible Movilizacion	0,00	1.020,00	1.122,00	1.234,20	1.357,62	1.493,38
7	Depreciacion	0,00	1.240,00	2.480,00	3.720,00	4.960,00	6.200,00
	SUMAN COSTO INDIRECTO >>>	0,00	-15.323,00	-17.491,30	-19.752,43	-22.595,67	-25.599,24
GASTOS FINANCIEROS							
1	Préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	SUMAN >>>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES		0,00	17.615,50	18.741,05	20.103,16	21.245,47	22.626,02
(-)	Impuestos	0,00	6.197,12	8.514,21	9.652,85	10.694,89	11.841,38
(+)	Depreciacion	0,00	1.240,00	2.480,00	3.720,00	4.960,00	6.200,00
INVERSION TOTAL		-8.000,00					
FLUJO NETO		-8.000,00	12.658,38	12.706,84	14.170,31	15.510,58	16.984,63

Elaborado; NESTOR JIMENEZ JUNIO 2010

5.4 EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA

5.4.1 Índices Financieros

Como se puede apreciar, en los índices detallados a continuación fueron calculados en base a las estimaciones financieras lo mas destacable, es la rentabilidad neta que se proyecta tener, con un crecimiento sostenido entre años.

El R.O.I, es impresionantemente aceptable, ya que al existir una inversión mínima, comparada con una gran rentabilidad neta proyectada, se puede obtener dichos resultados financieros, el cual comparado conjuntamente con el Rendimiento sobre el Patrimonio (R.O.E) y rendimiento sobre los Activos (R.O.A), se podría dar viabilidad financiera al proyecto.

TABLA XI

INDICADORES FINANCIEROS

ÍNDICES FINANCIEROS ANUALES (con financiamiento)						
ÍNDICES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de Endeudamiento	= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	30,30%	16,37%	19,39%	19,91%	20,07%
Capital de Trabajo.	= A. C. - P. C	14.811,50	26.822,79	31.892,04	36.557,50	41.462,45
Margen Bruto de Utilidades	= $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	46,04%	46,04%	46,04%	46,04%	46,04%
Margen Operacional de Utilidades	= $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	26,35%	26,96%	27,52%	27,52%	27,52%
R.O.S	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	25,39%	35,54%	36,63%	36,90%	37,14%
R.O.E	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	83,12%	88,35%	89,58%	90,50%	91,34%
R.O.A	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	57,94%	73,89%	72,22%	72,48%	73,01%
R.O.I proyecto	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Inicial}}$	227,05%	349,69%	396,46%	439,25%	486,34%
Rotación del A.T	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2,28	2,08	1,97	1,96	1,97
Apalancamiento Financiero	= $\frac{\text{U.A. Impuestos} * \text{A.T}}{\text{U.A.I.I} * \text{Patrimonio}}$	1,43	1,20	1,24	1,25	1,25

Elaborado; NESTOR JIMENEZ, JUNIO 2010

5.4.2 Estimación de la Tasa de Descuento

Existen varios métodos para la estimación de la tasa de descuento, todos dependientes de un cierto grado subjetivo y objetivo de la forma de aplicación o cálculo de esta razón de descuento.

A pesar de ser subjetivo, el más objetivo y con fundamento técnico, es el de PPCC²⁰, el cual se desarrolla dando un peso probabilístico a cada una de las variables que conformen el capital de inversión; en este caso, estas variables son dos (deuda y capital social).

PPCC = Re x %E + Rd x %D	
<p>Costo de Capital Social</p> <p>Re= Rf + B(pro. Mercado)</p> <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> <p>Re= Rf + B(Rm- Rf)</p>	<p>Costo de Financiamiento</p> <p>Rd= I (1 - T)</p>

Siendo el beta como el coeficiente de sensibilidad existente entre el mercado y la empresa, Re como el costo de los recursos propios y Rd como el costo de los recursos ajenos, Rf como el rendimiento mínimo esperado o como el rendimiento libre de riesgo, Rm como el rendimiento promedio de mercado, T como la tasa de impuestos promedio (37,5%), tendría gran validez este método de cálculo, si su estructura financiera se mantuviera constante en el tiempo de análisis, o por lo menos tuviera un crecimiento igual entre los pasivos y patrimonio empresarial año a año.

²⁰ Cálculo del Promedio Ponderado de Costo de Capital

Como se puede apreciar, en el año cero mayor peso estructural financiero tiene el pasivo, pero al año uno esto cambia radicalmente, y ni decir en los siguientes años. Por ello y otros factores, como el no contar con referentes estadísticos para el cálculo u obtención del beta de la industria, queda demostrado que no es factible ni objetivo el cálculo del PPCC en este proyecto.

Por ello se ha adaptado un método, poco mas subjetivo pero basado en experiencias profesionales, y muy utilizado por los analistas empresariales en nuestro medio. En dicho cálculo se toma en cuenta tres variables, el costo de oportunidad, la inflación y el riesgo país

$$\text{Tasa de Des} = [(1+\text{Cos. Oportunidad})(1+g)(1+\text{R.Pais})]-1$$

De esta manera y con el cuadro anterior la tasa de descuento queda definido de la siguiente manera.

CUADRO VII

TASA DE DESCUENTO

$$\text{Tasa de Des} = [(1+\text{Cos. Oportunidad})(1+g)(1+\text{R.Pais})]-1$$

$$\begin{aligned} \text{Costo de Oportunidad} &= \%D \times \text{Tasa Activa} + \%E \times \text{Tasa Pasiva} \\ \text{Costo de Oportunidad} &= 9,22\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Des} &= [(1+9,22\%)(1+4,31\%)(1+817)]-1 \\ \text{Tasa de Des} &= 53,89\% \end{aligned}$$

Elaborado: Néstor Jiménez Marzo 2010

Fuente: Ing. Fabián Abad Catedrático de la Universidad del Pacifico

Considerando que inflación (g), riesgo país, y las tasas activas y pasivas, constituyen la tasa de descuento, está en los flujos de caja y los análisis serán afectados con el 53.89% representando así, un castigo muy alto para el proyecto, en donde se debería demostrar un TIR superior a esta tasa de castigo, para que pueda ser rentable.

Dicha tasa de descuento tan alta, esta siendo sobrevalorada indudablemente por el momento político que atraviesa el país y su respectivas repercusiones financieras, la cual ha disparado al Riesgo País

5.4.3 Calculo del VAN y TIR del Proyecto

Con los valores obtenidos en el flujo de caja, se genera un VAN de \$151,38 y una TIR de 161%, es decir, el costo de capital podría extenderse, si así fuera el

caso, hasta 161% para llegar a un punto de equilibrio en el proyecto. Dicho VAN y TIR pueden sonar un poco irreales, pero se debe tomar en cuenta que sus fuentes primarias de información han sido direccionadas como un estudio de mercado de intención de compra, mas no como un estudio cualitativo de participación de mercado, disposición de pago, empleo de capitales.

El elevado TIR se fundamenta en los altos márgenes rentables obtenidos cada año, y el relativamente bajo nivel de inversión inicial, apoyado por la poca existencia de competencia directa, en el servicio similar la cual brinda camino abierto a la determinación de precios de venta y participación de mercado según las capacidades productivas de la empresa aquí tratada, mas no por las fuerzas económicas de mercado

TABLA XII
VAN Y TIR DEL PROYECTO

VAN (53,89%)	\$151,38
TIR	161,00%

Elaborado; NESTOR JIMENEZ, JUNIO 2010

. 5.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Este cálculo está basado en variaciones positivas y negativas de 5,10, 20 y 30 por ciento. Dicho análisis de sensibilidad, fue, calculado en todo el modelo

Financiero del proyecto, realizando cambios en la proyección de ventas, costos

Como se puede observar, ante un cambio porcentual para arriba o para abajo de las ventas anuales en unidades, existe un cambio directamente en mayor proporción en el VAN; es decir, si las ventas crecen un 5%, el VAN gana eficiencia financiera ya que tiene mayor volúmenes de producción para diluir o diversificar sus costos fijos.

No existe la posibilidad de realizar un análisis de sensibilidad en el precio, ya que al existir varios servicios con diferentes precios entre sí, no se podría estandarizar o ponderar un precio promedio, porque el análisis sensibilidad, perdería objetividad.

TABLA XIII
ANALISIS DE SENSIBILIDAD

ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
VARIACION	VENTAS AÑO 1 unidades	VAN	CAMBIO VAN
-30%	23940	105,97	-44,00%
-20%	27360	121,10	-23,00%
-10%	30780	136,24	-15,00%
-5%	32490	143,81	-7,00%
0%	34200	151,38	1,00%
5%	35910	158,95	7,00%
10%	37620	166,52	15,00%
20%	41040	181,66	23,00%
30%	44460	196,79	44,00%

Elaborado; NESTOR JIMENEZ, JUNIO 2010

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El proyecto demuestra viabilidad financiera y estimaciones rentables durante su análisis de vida de negocio, viendo que la inversión se la recuperará en menos de los 5 años que se estimó en el estudio.
- A pesar de ser un impedimento la obtención de información ante este proyecto (sobre todo en el estudio y análisis del mercado objetivo, con sus oferentes y demandantes) y ser un limitante importante en su desarrollo, se ha logrado identificar y desarrollar los factores claves para un estudio de factibilidad, basado en la información obtenida.
- El limitante de información, impulso la consecución de fuentes de información primarias de gran profundidad en su indagación, como lo son estudios de mercado cualitativos, de los cuales se puede predecir que demuestran disposición de compra e identifican a posibles empresas que han ofertado durante algún tiempo servicios similares para esta necesidad,
- La principal ventaja competitiva identificada en este, y en cualquier otra empresa, debe ser siempre el recurso humano, ya que son ellos los que promueven la competitividad, productividad, efectividad, y demás ventajas competitivas ante el resto de competidores de cualquier mercado. En ellos se basa el Know How, la expertise, y el deseo de expansión, éxito y prosperidad.

- El éxito empresarial está basado en su posicionamiento estratégico como diferenciado, basado en el know how que brindaría en el servicio, conjuntamente con el posicionamiento de marca, que será basado netamente en tendencias y deseos del consumidor, las cuales se buscarán ser satisfechas enteramente, logrando fidelidad de cliente, generando réditos económicos.

- Existe predisposición de compra del servicio por parte del grupo objetivo primario y secundario, el cual demuestra cierta aversión al riesgo o temor al servicio ofertado, pero la cual podría ser mitigada al brindar cierta certeza o credibilidad al demostrar actitud y aptitud al momento de recibir el servicio.

RECOMENDACIONES

- Se debe promover otro tipo de ventaja competitiva de orden superior, que desplace a todo tipo de ventaja competitiva poco sustentable en el tiempo puesto que cualquiera de ellas puede ser desgastada fácilmente por la competencia, y no es una ventaja que brinde valor agregado al producto que realce un sentimiento de fidelidad en el cliente, como lo es una valor de diferenciación basado en Know How o intimidad con la tendencia del cliente, y no un valor basado en un liderazgo de costos o eficiencia operacional de costos
- Se debe ampliar el portafolio de servicios, que vaya de acorde a las nuevas tendencias del segmento comercial; presentadas por sus integrantes. Dicho nuevo alcance horizontal, será de acuerdo a las tendencias identificadas en futuros estudios de mercado y según se desarrolle dicho nicho
- A pesar de ser una inversión relativamente mediana, con relación a otras alternativas de inversión micro-empresarial, se puede ver que dicha inversión pierde importancia ante la rentabilidad proyectada, ya que las tasas de rendimiento están sobre lo esperado en cualquier empresa parecida.
- Se debe realizar análisis de sensibilidad, que demuestren que, ante diferentes escenarios, el proyecto perdería eficiencia financiera, pero aun así su nivel de rentabilidad se mantendría por encima del costo de oportunidad o punto de equilibrio.

- Se debe profundizar el análisis de los indicadores cualitativos-cuantitativos para su exitosa implantación. El haber evaluado hasta el último detalle la factibilidad de este proyecto, genera cierta certeza al momento de la puesta en marcha, que a su vez, minimiza y mitiga el riesgo inmerso en el mismo, pero no lo elimina.
- Se debe tener presente que en el ámbito empresarial, todos los escenarios son volátiles y muy cambiantes, por tanto es necesario que el proceso aquí analizado sea sometido a procesos de mejora continua, para que siga el rumbo planteado.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. Phillip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. México 1996. Octava Edición, Prentice Hall
2. Kinnear Taylor, Investigación de mercados, Colombia 1998, Quinta edición, McGraw Hill.
3. Al Ries, Jack Trout. Posicionamiento. México 1992, Primera edición, McGrawHill
4. Contastantinos C. Markides. En la Estrategia esta el éxito. Colombia 2000, Editorial Norma.
5. James Van Horne, John Wachowicz. Fundamentos de Administración Financiera. México 1994. Octava Edición. Prentice Hall.
6. David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson educacion: Mexico
7. Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2001). Marketing. 8va ed. Pearson educacion: Mexico
8. Kotler, Philip. (2004). Los 10 pecados del marketing. Ed. Deusto: Barcelona
9. Miranda Juan Jose, (2003) "Gestión de Proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera-económica-socialambiental, cuarta edición" MM Editores, Bogota
10. Sapag Chain, Nassir. (2004). Preparación y Evaluación de Proyectos. 4ta ed. Mexico
11. Toppin, Gilbert & Czerniawska, Fiona. (2008). Consultoría de Negocios. 1ra ed. Cuatro Media: Buenos aires
12. Varela, Rodrigo. (2001). Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. 2da ed. Pearson educacion: Bogota

13. Vause, Bob. (2008). Análisis estratégico de compañías. 1ra ed. Cuatro Media: Buenos Aires.

REVISTAS

1. Bergdahl, Michael. (2007). Wal*Mart. Ed. Deusto: Barcelona.
2. Baquerizo Daniel & Vera Jorge. (2000) Tesis UNPAC #19. Ingeniería Comercial. Consultoría, capacitación y asesoría técnica de pequeñas y medianas empresas. Guayaquil-Ecuador.
3. Endara Gustavo & Cabezas Jaime. (2006) Tesis UNPAC #219. Ingeniería Comercial. Asesoría empresarial y consultoría en proyectos. Quito-Ecuador.

INTERNET

1. Aguirre Francisco «7 Tendencias de la demanda mundial.» REVISTA 20 libtros bibliografía ELECTRONICA VINCULANDO
www.vinculando.org/mercado/cafe/tendmundodem.html
2. Reales, Hernando;(2005) “mercado empresarial” Universidad Simon Bolivar, facultad de Ingeniería Comercial, Barranquilla – Colombia;
hernandoreales@hotmail.com;

ANEXO I

Encuesta Clientes			
1. Edad:			
2. Sexo:			
PRIMERA PARTE: Marque con una X			
3. Trabaja ?			
SI		NO	
4. ¿A La hora de almuerzo dispone de un servicio alimenticio en su lugar de trabajo?			
SI		NO	
En caso de ser si especifique cual:			
5. En caso de ser negativa su respuesta de la pregunta 4 ¿le gustaría tener un servicio que le brinde alimentación diaria con varias opciones de menús?			
SI		NO	
6. En caso de ser positiva su respuesta de la pregunta 4 ¿Le gusta el servicio de alimentación que le ofrecen en su lugar de trabajo?			
SI		NO	
En el caso que no le agrade especifique que es lo que no le agrada			
7. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio alimenticio que además de varios menús, le ofrece productos de calidad, un opción adicional de alimentación tipo dieta o saludable, tres opciones de jugo, dos opciones de postre, tres tipos de ensalada y dos opciones de guarnición además de la entrada que puede ser sopa o ensalada de frutas?			
a. 2.25	b. 2.50	c. 2.75	
d. 3.00			
8. ¿Le gustaría este servicio en su lugar de trabajo?			
SI		NO	
SEGUNDA PARTE			
1. ¿A contratado algún servicio de catering que le haya ayudado a organizar eventos?			
SI	NO	CUAL	
2. ¿Ha tenido problemas al momento de realizar algún evento? Como bautizos, fiestas, matrimonios etc			
SI	NO	CUAL	
3. ¿Le gustaría tener disponible un servicio de catering que esté dispuesto a brindar buffet o platos a la carta para cualquier ocasión?			
SI		NO	

4. ¿Le gustaría contratar un servicio que organice sus eventos le ofrezca varias opciones de menús, mantelerías, vajilla, meseros, cocineros, personal de logística, degustación previa, posibles lugares a realizar el evento, música etc?

SI

NO

Encuesta empresas

1. Nombre de la empresa

2. Número de empleados

3. ¿Los trabajadores de esta empresa tienen un lugar específico donde almorzar?

SI

NO

4. En caso de ser si en la pregunta 3, los trabajadores se sienten contentos con la alimentación recibida en el lugar de almuerzo?

SI

NO

5. ¿Tiene servicio de catering empresarial?

SI

NO

CUAL

6. ¿En caso de ser SI su respuesta anterior, esta conforme con el servicio que le brindan y si no esta conforme indique su razón

SI

NO

RAZON

7. ¿En caso de ser NO la respuesta 3, le gustaría tener un servicio de catering profesional, para la empresa en donde se ofrezca varios menús, le ofrece productos de calidad, un opción adicional de alimentación tipo dieta o saludable, tres opciones de jugo, dos opciones de postre, tres tipos de ensalada y dos opciones de guarnición además de la entrada que puede ser sopa o ensalada de frutas?

SI

NO