



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE CATERING EN LA CIUDAD DE
QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, ECUADOR.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TATIANA MARISOL RUEDA BARROS

DIRECTOR: CRISTIAM ALBAN

Ibarra, Junio 2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	171149947-3		
APELLIDOS Y NOMBRES:	RUEDA BARROS TATIANA MARISOL		
DIRECCIÓN:	AV. ISIDRO AYORA N-78-27 Y CLEMENTE YEROVI		
EMAIL:	tmruedab@repsol.com		
TELÉFONO FIJO:	2473639	TELÉFONO MÓVIL:	098548313
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicio de catering en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador		
AUTOR (ES):	TATIANA MARISOL RUEDA BARROS		
FECHA: AAAAMMDD	2011-06-11		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA COMERCIAL		
ASESOR /DIRECTOR:	CRISTIAN ALBAM		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Tatiana Marisol Rueda Barros, con cédula de identidad Nro. 171149947-3, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los once días del mes de junio de 2011

EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: Tatiana Rueda Barros

C.C.: 171149947-3

ACEPTACIÓN:

(Firma)

Nombre:

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Tatiana Marisol Rueda Barros, con cédula de identidad Nro. 171149947-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora de la obra o trabajo de grado denominado:

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicio de catering en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma)

Nombre: Tatiana Marisol Rueda Barros

Cédula: 171149947-3

Ibarra, a los once días del mes de junio de 2011

DECLARACION

Yo, Tatiana Marisol Rueda Barros declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Firma

c.c. 1711499473

INFORME DE DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Tatiana Marisol Rueda Barros, para optar por el título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicio de catering en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador.”_considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 11 días del mes de junio del dos mil once.

Firma

DEDICATORIA

Con amor dedico este estudio a mi padre Vicente Fabián Rueda Almeida que con su tenacidad esfuerzo y sacrificio ha hecho de mí una mujer de bien, a mis hijos Esteban Mickael y David Israel que son el motor de éste proyecto y a mi madre Fanny Barros Salazar que con su infinito amor me impulsa para seguir adelante en este nuevo reto familiar.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es para mis hijos, gracias hijos por su paciencia y apoyo incondicional, al igual que a mis padres que sin su apoyo no hubiese podido concluir mis estudios y esta carrera universitaria, gracias por todo, gracias por ser los mejores hijos y los mejores padres del mundo, a mi hermano quien siempre ha estado ahí junto a mí apoyándome y dándome su mano cada vez que lo he necesitado, los amo mucho.

RESUMEN

Este estudio nos ha demostrado que a pesar de las crisis económica y financiera por las que actualmente atraviesa el país, el hecho de tratarse de un negocio enfocado en la primera necesidad básica del ser humano como es la alimentación nos puede garantizar un éxito, implementando fuentes de trabajo, consumo de insumos nacionales, generación de ingresos y pago de impuestos.

Delimagiare ofrecerá comida nutritiva de calidad y en cantidades adecuadas para la dieta diaria de quienes lo consumen, dado el conocimiento de mi padre y su capacidad nata para el arte culinario se decidió crear el catering con cobertura en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, cubriendo un 2% de la demanda insatisfecha que se determinó en la investigación de mercado.

Esta empresa familiar ofrecerá una amplia gama de alimentos para todos los gustos y al alcance del bolsillo de nuestros quiteños; los procesos de la elaboración de los alimentos se manejarán de forma higiénica y aséptica permitiendo garantizar la calidad del catering que se ofrecerá a nuestra clientela, contando con las normas de calidad y especificaciones técnicas del CODEX alimentario HACCP BPM e ISO 9000.

Luego del estudio de mercado realizado se detectó que el precio debería fijarse en \$ 3.50, de acuerdo a las condiciones actuales; además de cuidar de la calidad del producto se ofrecerá puntualidad al momento de la entrega cuando se contrate el servicio a domicilio del catering.

Una herramienta de marketing que ofreceremos es la página web de la empresa, ya que nuestro nicho de mercado busca facilidad y comodidad a la hora de contratar el servicio, contamos también con modelos tradicionales como son el teléfono, alianzas estratégicas con empresas a nivel corporativo y visitas a las instalaciones; nuestras formas de pago serán prepago, crédito y crédito corporativo.

El objetivo principal será posicionarnos con eficiencia, cordialidad y talento en el mercado y en la mente del consumidor con una empresa innovadora especialmente con la alta calidad de nuestro producto.

SUMMARY

This study has shown that despite the economic and financial crisis currently facing the country, trying a business focused on the first basic need of human beings as food can guarantee us a success, implementing work sources, consumption of national inputs, income generation and payment of taxes.

Delimagiare will provide nutritious meal quality and in adequate quantities to the daily diet of those who consume, because the knowledge of my father and her cream culinary skills decided to create the catering with coverage in the city of Quito, Pichincha province, covering 2% of unmet demand in the market research determined.

This family business will offer a wide range of food for all tastes and the scope of the pocket of our quiteños; food processing processes handle form hygienic and aseptic guarantee the quality of catering to be offered to our customers, with standards of quality and technical specifications of the food CODEX BPM HACCP and ISO 9000.

After done market research found that the price should be set at \$3.50, according to the current conditions; In addition to caring for the quality of the product offer punctuality at the time of delivery when the home of the catering service recruitment.

A marketing tool that we offer is the website of the company, as our niche market looking for ease and comfort when hiring the service, we also offer traditional models such as the phone, strategic alliances with companies at the corporate level and visits to facilities; our payment options will be prepaid, credit and corporate credit.

The main objective will be to position ourselves with efficiency, friendliness and talent in the market and in the mind of the consumer with an innovative company especially with the high quality of our product.

ÍNDICE

Autorización de uso y publicación.....	i
Autorización de uso a favor de la universidad	ii
Cesión de derechos por parte del autor.....	iii
Declaración.....	iv
Informe del Director de Tesis de Grado.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen	vii
Summary.....	x

INTRODUCCIÓN

Antecedentes.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3

CAPITULO I : DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....5

1.1 Generalidades.....	5
1.2 El servicio de catering.....	6
1.3 Tipos de servicio de catering.....	6
1.4 Normativa sanitaria técnica y comercial.....	8
1.5 Análisis FODA.....	9

CAPITULO II : MARCO TEORICO.....11

Producto.....	11
Oferta	11
Demanda.....	11
Precio.....	12
Comercialización.....	12
Comercio.....	13
EstudioTécnico.....	13

Tamaño del Proyecto.....	13
Localización del proyecto.....	14
Ingeniería del proyecto.....	15
Procesos.....	15
Proceso Productivo.....	16
Tecnología.....	16
Inversión.....	16
Talento Humano.....	17
Estudio Financiero.....	17
Ingresos.....	18
Egresos.....	18
Costo de producción.....	18
Materia Prima.....	18
Mano de Obra Directa.....	19
Costos Indirectos de Fabricación.....	19
Gastos Administrativos.....	19
Gastos de Venta.....	20
Gastos Financieros.....	20
Depreciaciones.....	20
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	20
Flujo de Caja.....	21
Criterios de Evaluación (VAN, TIR, B/C, PRI).....	21
estructura Organizacional.....	22
Estrategia corporativa.....	22
Misión.....	22
Visión.....	22
Valores.....	23
Organigrama Estructural.....	23
Organigrama Funcional.....	23
CAPÍTULO III : ESTUDIO DE MERCADO.....	24
3.1 Identificación del Producto.....	24

3.1.1 Caracterización del producto.....	24
3.1.2 Productos complementarios / sustitutos.....	26
3.1.3 Normatividad técnica.....	26
3.2 Precio.....	27
3.3 Promoción.....	27
3.4 Plaza o distribución.....	28
3.5 Empaque.....	29
3.6 Transporte.....	29
3.7 Investigación de Mercado.....	29
3.7.1 Objetivos de la investigación.....	29
3.7.2 Segmentación del mercado.....	30
3.7.3 Tamaño del Universo.....	31
3.7.4 Tamaño de la Muestra.....	32
3.7.5 Investigación de campo.....	33
3.7.5.1 Modelo de la encuesta.....	33
3.7.5.2 Tabulación de encuestas.....	35
3.8 Análisis de la Demanda.....	49
3.8.1 Análisis de los Clientes.....	49
3.8.2 Comportamiento histórico de la demanda.....	49
3.8.3 Proyección de la demanda.....	51
3.9 Análisis de la Oferta.....	52
3.9.1 Comportamiento histórico de la oferta.....	52
3.9.2 Oferta actual.....	53
3.9.3 Proyección de la oferta.....	53
3.9.4 Estimación de la demanda insatisfecha.....	54
3.10 Análisis de Precios.....	55
3.10.1 Determinación de márgenes de precios.....	55
3.11 Comercialización.....	56
3.11.1 Cadena de distribución.....	56
3.11.2 Formas de comercialización.....	56
3.11.3 Modalidades de adquisición de los servicios:.....	56
3.11.4 Modalidades de pago:.....	57

CAPÍTULO IV : ESTUDIO TÉCNICO.....	59
4.1 Localización del Proyecto.....	59
4.1.1 Macro localización.....	59
4.1.2 Micro localización.....	60
4.1.2.1 Criterios de selección de alternativas.....	61
4.1.2.2 Matriz de localización.....	61
4.1.2.3 Selección de la alternativa óptima.....	62
4.1.2.4 Plano de micro localización.....	64
4.2 Tamaño del Proyecto.....	64
4.2.1 Factores determinantes del tamaño.....	64
4.2.2 Definición del tamaño óptimo y capacidades de producción	66
4.3 Ingeniería del Proyecto.....	67
4.3.1 Procesos de producción.....	67
4.3.2 Diagrama de flujo.....	68
4.3.3 Distribución en planta de la maquinaria y equipos.....	70
4.3.4 Análisis y determinación de materias primas e insumos.....	70
4.3.4.1 Clasificación y características de las materias primas.....	71
4.3.4.2 Disponibilidad de materias primas.....	71
4.3.4.3 Condiciones de abastecimiento.....	72
4.3.5 Requerimiento de mano de obra.....	72
4.3.6 Requerimiento de maquinaria.....	73
4.3.7 Requerimiento de mobiliario.....	74
4.3.8 Requerimiento de inversión.....	75
4.3.9 Calendario de ejecución del proyecto	75
4.4 Análisis de impactos.....	77
CAPÍTULO V : LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN.....	81
5.1 Base Legal.....	81
5.1.1 Tipo de empresa.....	82
5.1.2 Nombre o razón social.....	82
5.1.3 Titularidad de propiedad de la empresa.....	831

5.2 Base filosófica de la empresa.....	83
5.2.1 Misión.....	83
5.2.2 Visión.....	83
5.2.3 Estrategia empresarial.....	84
5.2.4 Objetivos estratégicos.....	84
5.2.5 Principios y valores.....	85
5.3 La organización.....	86
5.3.1 Estructura orgánica.....	86
5.3.2 Organigrama estructural.....	87
5.3.3 Descripción de funciones.....	87
CAPÍTULO VI : ESTUDIO FINANCIERO.....	90
6.1 Presupuesto de Inversión.....	90
6.1.1 Activos fijos.....	91
6.1.2 Activos intangibles.....	91
6.1.3 Capital de trabajo.....	91
6.1.4 Estructura de financiamiento.....	92
6.2 Cronograma de inversiones.....	92
6.3 Presupuesto de Operación.....	93
6.3.1 Presupuesto de ingresos.....	94
6.3.2 Presupuesto de egresos.....	95
6.3.3 Punto de equilibrio.....	99
6.4 Estados Financieros proforma.....	101
6.4.1 Estado de Situación inicial.....	101
6.4.2 Estado de Resultados.....	101
6.5 Flujo Neto de Fondos.....	102
6.5.1 Determinación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR.....	103
6.6 Evaluación Financiera.....	104
6.6.1 Tasa Interna de Retorno.....	104
6.6.2 Valor Actual Neto.....	105
6.6.3 Relación Beneficio / Costo.....	105

6.6.4 Análisis de sensibilidad.....	105
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	109
BIBLIOGRAFIA.....	111
LINKOGRAFIA.....	112
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Análisis FODA.....	10
Cuadro 2: Perfil del cliente potencial: Sexo.....	35
Cuadro 3: Perfil del cliente potencial: Edad.....	36
Cuadro 4: Encuesta: Satisfacción del sector.....	37
Cuadro 5: Encuesta: Conocimiento del servicio.....	38
Cuadro 6: Encuesta: Conocimiento de la oferta.....	39
Cuadro 7: Encuesta: Utilización del servicio.....	40
Cuadro 8: Encuesta: Preferencias del consumidor.....	41
Cuadro 9: Encuesta: Frecuencia de contratación.....	42
Cuadro 10: Encuesta: Disponibilidad para pagar.....	43
Cuadro 11: Encuesta: Características diferenciadoras.....	44
Cuadro 12: Encuesta: Servicios adicionales.....	45
Cuadro 13: Encuesta: Presentación del producto.....	46
Cuadro 14: Encuesta: Contratación del servicio.....	47
Cuadro 15: Encuesta: Información.....	48
Cuadro 16: Serie histórica población que cumple perfil del consumidor	.50
Cuadro 17: Serie histórica de la demanda.....	50
Cuadro 18: Pronóstico de la demanda.....	51
Cuadro 19: Proyección de la demanda.....	52
Cuadro 20: Demanda insatisfecha.....	54
Cuadro 21: Personas atendidas con la oferta del servicio de la empresa.....	55
Cuadro 22: Matriz de localización.....	62
Cuadro 23: Capacidad de la planta.....	66
Cuadro 24: Detalle de maquinaria y equipo.....	74
Cuadro 25: Detalle de bienes muebles.....	75
Cuadro 26: Detalle de inversiones en activos fijos.....	75
Cuadro 27: Cronograma de ejecución del proyecto.....	77
Cuadro 28: Matriz de impactos.....	80
Cuadro 29: Cuadro de inversiones.....	90

Cuadro 30: Capital de operación.....	92
Cuadro 31: Cronograma de inversiones.....	93
Cuadro 32: Ingresos proyectados.....	94
Cuadro 33: Determinación del precio.....	95
Cuadro 34: Depreciaciones.....	95
Cuadro 35: Receta estándar.....	96
Cuadro 36: Costo de alimentos e insumos.....	96
Cuadro 37: Sueldos y salarios.....	97
Cuadro 38: Gastos de operación.....	98
Cuadro 39: Gastos administrativos.....	98
Cuadro 40: Tabla de amortización.....	99
Cuadro 41: Punto de equilibrio.....	100
Cuadro 42: Balance General Inicial.....	101
Cuadro 43: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	102
Cuadro 44: Flujo de Caja del Proyecto (Con financiamiento).....	103
Cuadro 45: Cálculo de la TMAR.....	103
Cuadro 46: Evaluación financiera del proyecto.....	106

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Al volver la mirada al pasado, al tiempo de nuestros abuelos, rememoramos una gran cantidad de momentos familiares que era posible disfrutarlos por la tranquilidad y apacibilidad de la mayoría de ciudades, aún más en las pequeñas. Era muy común laborar en dos jornadas, incluso un gran número de instituciones estudiantiles lo hacían, y se disponía de un par de horas al mediodía para trasladarse a sus hogares y almorzar. Quizás ese lapso de tiempo era de mucha trascendencia en la vida de las personas y de la sociedad, pues se fomentaban los vínculos de unión, de comunicación y de participación en familia.

Pero, la sociedad actual se desarrolla a un ritmo muy acelerado, las distancias a recorrer son muy largas y no se dispone de tiempo suficiente para llegar a tal o cual lugar, la congestión del tráfico vehicular hace imposible desplazarse rápidamente; por ello paulatinamente se fueron adquiriendo otros esquemas de comportamiento que trajeron consigo la creación de nuevas actividades que tendieran a facilitar la permanencia de los individuos en sus sitios de trabajo o en los lugares a los que tuvieran que dirigirse para realizar alguna actividad específica.

Así mismo, la inserción masiva de hombres y sobretodo mujeres dentro de la vida laboral, hizo que las tradicionales labores de hogar, entre las que se cuenta la preparación del almuerzo, vayan posponiéndose para horas de la noche o para los fines de semana.

Así aparecieron un sinnúmero de restaurantes, cafeterías, snack bares (término importado de la sociedad norteamericana) y los populares salones, todos sitios a donde concurren las personas a alimentarse.

Sin embargo, también los empresarios y/o directivos de algunas instituciones consideraban que el tiempo que se tomaba su personal para el almuerzo fuera de sus hogares, podía convertirse en un momento para compartir con los compañeros de trabajo dentro de un ambiente diferente y fomentar lazos de convivencia en la sociedad, considerándola como una gran familia, y entre las alternativas que se planteaban, surgió la necesidad de requerir la provisión de comida para el almuerzo de su personal. Así nace el servicio de comida institucional que más tarde se conocerá como catering.

Justificación

Una de las necesidades biológicas del ser humano que no puede dejar de atenderse es la alimentación y por ese motivo las actividades relacionadas se han multiplicado y ha crecido el sector de servicios alimenticios preparados, sin que llegue a saturarse, pues siempre existirá un mayor número de población que lo demande.

Al culminar mi etapa de estudios universitarios, y habiéndome formado dentro de una rama de negocios, he analizado la posibilidad de implementar una actividad propia que constituya mi fuente de trabajo y me permita generar valor agregado para la sociedad.

Por tanto, me he interesado en desarrollar un proyecto que me permita instalar una empresa de cáterin, ya que me permitirá incursionar en un área económica demandada y al mismo tiempo aprovechar los conocimientos y capacidad práctica de mi padre en el arte culinario.

Objetivos

- **Objetivo General**

Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicio de cáterin, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador.

- **Objetivos Específicos**

- Determinar las probabilidades reales de ejecución del proyecto.
- Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado en información estadística histórica a fin de determinar el macro y microambiente de influencia del proyecto
- Determinar la demanda y oferta del servicio a implementar con el proyecto, aplicando procedimientos de investigación y técnicas estadísticas para manejo de series de datos obtenidos tanto de fuentes primarias como secundarias.
- Definir el mercado objetivo.
- Captar al menos un 2% de la demanda insatisfecha que se determine en la investigación.
- Definir la localización más adecuada, el tamaño óptimo de la empresa y la capacidad de producción.
- Definir una estructura organizacional y jurídica acorde a la actividad.
- Establecer procesos operativos para el funcionamiento de la actividad.
- Establecer un plan de marketing y las estrategias de comercialización a emplearse.
- Determinar los precios más adecuados para el servicio que se ofrecerá, tendiendo a mantener un equilibrio entre oferta y demanda, y asegurar un margen razonable de utilidad.
- Lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos empleados.
- Determinar las inversiones del proyecto y su financiamiento.
- Establecer los ingresos, costos y gastos del proyecto.

- Determinar la factibilidad económica y financiera, a través de indicadores que midan los efectos a lo largo del tiempo.
- Determinar las áreas de riesgo técnico y financiero del proyecto y las medidas que se deban adoptar.
- Determinar los impactos que genere el proyecto.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1 Generalidades

A finales de 1903, los hermanos Wright, por primera vez en la historia, elevaron una máquina por el aire y realizaron el primer vuelo aéreo, dando inicio a un historia sin precedentes en el ámbito del transporte y con ello al surgimiento de actividades múltiples que se derivarían de las necesidades que se presentaban.

A partir de 1911, la primera ocupación práctica que se le dio a los aviones fue el traslado de correspondencia. Durante la Primera Guerra Mundial fueron utilizados con fines militares, y luego se utilizó como transporte de carga. Solamente a partir de la Segunda Guerra Mundial se dio impulso al transporte comercial aéreo. Un grupo de empresarios estadounidenses se dio cuenta que el transporte aéreo de personas sería un negocio totalmente nuevo, no explotado, con grades expectativas en ganancias, para lo cual, junto con las sacas del correo amontonadas en un espacio reducido de estos pequeños aviones, se animaron a viajar los primeros pasajeros que soportaron estoicamente las diferencias climáticas, el insoportable ruido de los motores y el hambre, en unos viajes interminables.

Pero, el servicio fue mejorando rápidamente, tendiendo a brindar el mayor confort posible, dando lugar a una sana competencia en materia de atención a los pasajeros entre las empresas europeas y norteamericanas. Se trataba de ofrecer una mejor atención a los pasajeros, como cargar el equipaje, ayudarlos a subir al avión, ofrecerles un chicle para que no se les taparan los oídos y convidarlos con alguna bebida y bocados. Poco a poco se fue creando el servicio de comida a bordo, que consistía en

aquellos tiempos, en un café mantenido en termos y servido en vasos de cartón y un sándwich envuelto en papel de cera. Posteriormente, el servicio de catering ha ido evolucionando, y se ha ido ajustando a normas técnicas para el procesamiento y conservación de alimentos y a los requerimientos impuestos por la aviación internacional.

1.2 El servicio de catering

Conceptualmente el catering o cáterin es el servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, etc.

Sin embargo, este negocio tradicional dio lugar al surgimiento de otro negocio emergente dedicado a ofrecer el servicio de suministro de comida y bebida en fiestas, empresas y en cualquier tipo de eventos. Estas nuevas empresas adicionalmente ofrecen e incluyen otros servicios, como alquiler de locales, alquiler de vajillas, menaje y enseres e incluso provisión de personal para atender los eventos (camareros, saloneros, barman, etc.)

Pero, es necesario aclarar que el cáterin marca una gran diferencia con el negocio de preparación de comidas que ha existido desde hace mucho tiempo atrás, pues consiste en la entrega a distancia de comidas y bebidas, por lo que es necesario un perfecto control de temperaturas, tanto en el embalaje, despacho y transporte de las mismas.

1.3 Tipos de servicio de catering

Existen diferentes tipos de servicios de catering. Se señala a continuación lo básico de cada una de ellos.

- **Catering aperitivo:** su duración es de 15 a 30 minutos y se calculan dos bocados por persona.

- **Catering cocktail:** El horario estimado de realización es de 11 a 13 o de 19 a 21 horas. Se calculan de quince a veinte bocados por personas; salados 2/3 y dulce 1/3.
- **Catering recepción:** su duración aproximada es de tres horas, se realiza a las 20 horas. Se calculan de dieciocho a veinte bocadillos por persona; salados 2/3 y dulce 1/3.
- **Catering recepción buffet:** su duración es de tres horas, el horario estimado es a las 20 horas. Se proveen variedades de platos fríos, calientes y guarniciones.
- **Catering recepción, comida o banquete:** su duración es de seis a ocho horas (evento prolongado), su horario estimado es de 22 horas. Los bocados son seis por persona para la recepción. Luego la cena: entrada, plato principal, postre, servicio de café, brindis, mesa de dulce y final de fiesta.
- **Catering desayuno de trabajo:** puede ser continental o americano, se calculan tres a cinco piezas por hora.
- **Catering brunch:** es la combinación del desayuno y el almuerzo, su horario estimado es a las 11 horas y su duración es de una hora y media.
- **Catering vernissage:** se realiza en una inauguración de una muestra pictórica. Se ofrece champagne, vino y dos bocados por persona.
- **Catering vino de honor:** su horario estimado es de 11:30 a 12:30 horas o de 18:00 a 19:00 horas. Se ofrecen vinos dulces (oportos o jerez) y dos bocados por persona.

- **Catering coffee break:** Se trata de un corte o recreo, su duración es de 15 a 30 minutos y se ofrece café, té jugos, bocaditos salados y dulces.

1.4 Normativa sanitaria técnica y comercial

A la par con el desarrollo tecnológico, se han creado instituciones especializadas, dedicadas a establecer normas y mecanismos que permitan armonizar y homologar la legislación sanitaria de todos los países y de esa manera unificar criterios en la aplicación de métodos. La tendencia moderna implica que todos los países que comercializan alimentos, utilicen las mismas técnicas de control sanitario para poder comparar resultados y facilitar el libre intercambio o el consumo interno.

Todo lo anterior ha creado la necesidad de revisar la legislación sanitaria y llevar a una labor de modernización que permita en breve plazo contar con normas que garanticen la seguridad de los alimentos que se produzcan, importen y consuman, armonizando así con las exigencias de todos los mercados.

Estas legislaciones están a cargo de las normas que se han constituido a nivel internacional en: Codex Alimentario, HACCP BPM e ISOO 9000.

El Codex Alimentario, es un código internacional que constituye la base para muchas normas alimentarias nacionales de cada país. Regula los siguientes aspectos:

- Etiquetado de los alimentos
- Aditivos alimentarios
- Sistemas de inspección y certificación de importaciones y exportaciones de alimentos.
- Higiene de los alimentos.

El servicio de catering es una actividad sujeta a estándares técnicos relacionados sobretodo con la conservación óptima de los alimentos. Y adicionalmente se deben considerar también otros factores de orden nutricional que exigen las organizaciones internacionales de salud y medicina.

Pero es fundamental tener presente los siguientes aspectos:

- Las temperaturas de conservación de alimentos legalmente establecidas o determinadas tecnológicamente
- Los recipientes a utilizarse, de materiales metálicos o poliméricos
- La hermeticidad o capacidad de mantener la temperatura de los contenedores

1.5 Análisis FODA

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis de entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar si las fuerzas y debilidades de la organización son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se pueden dar en el entorno y además pueden utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar las competencias medulares de la organización.

Se contempló en las fortalezas competencias relevantes de la promotora del proyecto, como de personas con las que va a trabajar, y condiciones

favorables de contar con una actividad propia. De la misma manera se analizaron las debilidades.

Para determinar las oportunidades y amenazas se analizó los pro y los contras que traen consigo la creación de una empresa nueva y aspectos cruciales específicos de la actividad a la que se va a orientar. En todos los casos se procedió a escoger a aquellos más representativos y de mayor peso dentro del estudio realizado.

CUADRO 1

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Empresa propia Disponer de conocimientos administrativos y empresariales Conocimientos y experiencia del padre de la promotora del proyecto en arte culinario La alimentación es una necesidad primaria Muchas empresas y organizaciones demandan el servicio	Crear un puesto de trabajo propio Introducirse en el mercado de servicios Captar una demanda creciente insatisfecha Desarrollar la creatividad y habilidad en el arte culinario Amplio mercado laboral para contrataciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de experiencia Negocio nuevo Capital propio es limitado	Inseguridad social Falta de apoyo financiero Desempleo La competencia Crisis económica

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Producto

“El producto es el conjunto total que recibe el cliente cuando compra, ya que éste adquiere satisfacciones, una de las cuales es el producto básico, tal vez el mínimo necesario para que la empresa esté en el mercado”.¹

En el concepto del producto se entiende que es aquel bien o servicio que puede satisfacer la necesidad al ser humano brindándole mayor estilo de comodidad para el consumo satisfactorio.

También se puede analizar que un producto es algo que podemos ver y tocar un objeto para el consumo masivo, cuando éste es de buena calidad y servicio para todos.

Oferta

“Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado”.²

Demanda

“La demanda en economía se define como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La demanda está

¹ Shnaerch Kirberg Alejandro, Nuevo Producto. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México

² Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 2001

determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor”.³

Precio

El precio es la cantidad de dinero que las personas están dispuestas a pagar para obtener un determinado bien.

Analizando, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o, es la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar un producto o servicio.

También se puede decir que el precio es el valor adquisitivo de un bien o un servicio.

El precio de venta es el dinero que debe abonar un consumidor para comprar un producto.

Comercialización

“La comercialización es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta)”.⁴

Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final.

³ <http://riie.com.pe/?a=31105>

<http://definicion.de/comercializacion/>⁴

En otras palabras se entiende que la comercialización es el cambio o transacción de algo por otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante.

La comercialización puede realizarse de diferentes formas, puede concretarse en tiendas, almacenes o mercados, con la mercadería a la vista del consumidor; o se puede desarrollar a distancia, ya sea por internet, teléfono o catálogo.

Comercio

“Es la actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes, ya sea para su uso, para su venta o para su transformación. Se trata de la transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor (que puede ser dinero)”.⁵

Estudio Técnico

El estudio técnico pretende resolver las preguntas referentes a: dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo del proyecto comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del mismo.

Tamaño del Proyecto

“El Tamaño de un proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que a su vez permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados”.⁶

⁵ <http://definicion.de/comercio/>

⁶ Sapag Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos,. 2007

“El tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año”.⁷ La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. El tamaño del proyecto, determinará el nivel de operación del negocio para así, poder establecer los niveles de ventas.

Localización del proyecto

“La localización es otro tema del estudio técnico de proyecto. El estudio de la localización consiste en identificar y analizar las variables denominadas fuerzas rotacionales con el fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas produzca la máxima ganancia o el mínimo costo unitario”.⁸

“La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social)”.⁹

La localización óptima del proyecto, obedecerá no solo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e incluso de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

⁷ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 2001

⁸ www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos (2010)

⁹ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 2001

Ingeniería del proyecto

“El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la distribución del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva”.¹⁰

Consiste en la realización de una serie de actividades que tienen por objeto obtener la información necesaria para la adopción de un proceso de producción adecuado; es necesario que se seleccione la tecnología a utilizar, es decir, el paquete de técnicas, procesos y prácticas, la determinación de los insumos, de las materias primas y las obras civiles.

La Ingeniería del proyecto permitirá establecer las bases técnicas de la infraestructura que permitan el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio.

Procesos

El proceso es una secuencia de actividades que se ejecutan con un fin determinado.

Existen tres tipos de procesos:

- **Estratégicos:** Definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias
- **Operativos:** Permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente. Reciben el nombre de procesos clave
- **De soporte:** son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse

¹⁰ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 2001

Proceso Productivo

Es el proceso clave de una actividad productiva, o sea aquel que permite llevar a cabo la producción de un bien de una manera eficiente optimizando la utilización de la materia prima y el aprovechamiento del tiempo, orden, etc. Para ello es importante diseñar subprocesos, de tal manera que pueda formarse una cadena de eficiencia en la fabricación del producto o en la prestación del servicio.

Para mayor comprensión el proceso productivo se puede diseñar mediante diagramas y flujos de procesos, lo cual permite realizar de forma ordenada cada una de las operaciones que se ejecuten.

Tecnología

La tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, equipos y procesos que se emplean para obtener el bien o para prestar el servicio.

Consiste en definir el tipo de maquinarias y equipos que serán necesarios para poder fabricar un producto o para la prestación del servicio, por ejemplo en el caso de una empresa metal mecánica tenemos las máquinas de soldar, máquinas de cortar metales, etc.

La tecnología ha sido un puntal fundamental para el desarrollo de la humanidad, pues ha permitido que la creatividad e ingenio se cristalicen en obras fantásticas e increíbles. Realmente ha constituido la materialización de los sueños.

Inversión

Sapag Chain Nassir en su libro Preparación y Evaluación de Proyectos manifiesta que inversión es aquella inyección de capital que se debe realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante considerar

también las que se deben realizar durante la operación del proyecto, tanto por la necesidad de reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad.

Las inversiones de un proyecto son las aplicaciones que se deben considerar para determinar el horizonte del proyecto y puede ser en activos fijos o tangibles, diferidos o intangibles y en capital de operación.

Talento Humano

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de las personas de una organización; así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas de una empresa alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

También se puede decir que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su contingente, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Estudio Financiero

Según Gabriel Baca Urbina el estudio económico y financiero consiste en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan los registros de los movimientos económicos de una empresa y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera.

Ingresos

“Los aumentos de capital, como resultado de las operaciones del negocio, se denominan ingresos”.¹¹

Egresos

“Son erogaciones o salidas de recursos financieros, motivadas por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Son desembolsos o salidas de dinero, aún cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias”.¹²

Costo de producción

“Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia aplicación, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual”.¹³

Costo de producción es la valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien.

Materia Prima

La materia prima son todos los bienes, ya sea que se encuentren en estado natural o hayan tenido algún tipo de transformación previa, requerida para la producción de un bien.

¹¹ Anthony Robert, La Contabilidad en la Administración de Empresas, Biblioteca de Altos Estudios Comerciales, Primera Edición en español, Illinois, EEUU

¹² [www.definicion.org/egreso\(2010\)](http://www.definicion.org/egreso(2010))

¹³ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 2001

Mano de Obra Directa

Ralph Polimeni, en su obra Contabilidad de Costos, afirma que la mano de obra es el esfuerzo físico o mental que se emplea en la elaboración de un producto; y que el costo de la mano de obra es el precio que se paga por emplear los recursos humanos.

Se puede decir también que la mano de obra es la fuerza creativa del hombre, de carácter físico o intelectual, requerida para transformar con la ayuda de máquinas, equipos o tecnología los materiales en productos terminados.

Costos Indirectos de Fabricación

“Constituyen aquellos ingredientes materiales e inmateriales complementarios que son dispensables para generar un bien o un servicio”.¹⁴

Gastos Administrativos

Son los gastos en los que se incurren para cumplir con la función de administración en la empresa. No sólo significan los sueldos del gerente o personal administrativo, sino todo los gastos de oficina en general, es decir aquellos gastos que se realizan en la empresa, a excepción de los de producción y ventas.

En otras palabras, comprende los gastos realizados por la organización en razón de sus actividades, pero que no son atribuibles a las funciones de compra, producción, comercialización y financiación de bienes o servicios.

¹⁴ Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General en base a las NIIF, Edit. Mc Graw Hill, Sexta Edición, Colombia

Gastos de Venta

“Son todos aquellos gastos necesarios para asegurar la más perfecta y conveniente distribución de los productos manufacturados, hasta ponerlos a la disponibilidad de los consumidores, es decir son los relacionados con la preparación y almacenamiento de los artículos para la venta, la promoción de ventas, los gastos en que se incurre al realizar las ventas y, si no se tiene un departamento de reparto, también los gastos por este concepto”.¹⁵

Gastos Financieros

“Los costos o gastos financieros son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. La ley tributaria permite cargar estos intereses como gastos deducibles de impuestos”.¹⁶

Depreciaciones

“El término depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero solo se aplica al activo fijo, ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir se deprecian; en cambio la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles”.¹⁷

Estado de Pérdidas y Ganancias

Es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio y permite a la empresa conocer sobre su situación económica.

¹⁵ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Presupuesto-De-Gastos-De-Ventas/1214853.html>

¹⁶ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 2001

¹⁷ Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 2001

Flujo de Caja

El flujo de caja mide los recursos generados durante un determinado período de tiempo.

El término mismo y el hecho de hablar de gastos que han supuesto o no un desembolso, puede sugerir una relación directa entre el movimiento de caja y bancos; pero no es así, pues lo que refleja el flujo es el movimiento real de efectivo, considerando los resultados de otras partidas contables. Constituye pues un reflejo del capital efectivo con el que se cuenta para mover un negocio.

Criterios de Evaluación (VAN, TIR, B/C, PRI)

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto, para lo cual es necesario aplicar criterios que contemplen el cambio del valor real del dinero a través del tiempo.

Los principales son: VAN, TIR, B/C, PRI.

Según Sapag Chain, el Valor Actual Neto **VAN**, mide la rentabilidad deseada o esperada de un proyecto después de recuperar toda la inversión. La Tasa Interna de Retorno **TIR** mide la rentabilidad como porcentaje. La relación beneficio – costo **B/C** compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión, para establecer el margen de beneficio. Y el periodo de recuperación de la inversión **PRI**, tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el marco dentro del que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

“Desde un punto de vista mas amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura de la organización”.¹⁸

Estrategia corporativa

La estrategia corporativa, según Gerry Johnson y Kevan Scholes, está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

Misión

“Es el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders.”¹⁹

Visión

“O intención estratégica es el estado futuro deseado: la aspiración de la organización”.²⁰

¹⁸ <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

¹⁹ Johson Gerry, Scholes Keva, Dirección Estratégica, Quita Edición Pearson Prentice Hall, Madrid

²⁰ Johson Gerry, Scholes Keva, Dirección Estratégica, Quita Edición Pearson Prentice Hall, Madrid

Valores

En su libro Organización Aplicada, Víctor Hugo Vásquez afirma que los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Dentro de una organización siempre deben establecerse valores ya que es fundamental que cada individuo sepa cómo comportarse para alcanzar el éxito de la empresa.

Organigrama Estructural

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas”.²¹

En el organigrama estructural de una empresa o institución está reflejado el personal de manera jerárquica, de acuerdo a las funciones que desempeñan. También el organigrama permite a dar a conocer las áreas de cada departamento.

Organigrama Funcional

“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina qué es lo que se hace, pero no cómo se hace”²²

²¹ <http://www.leergratis.com/stag/organizacion-aplicada-de-hugo-vasquez.html>

²² <http://www.leergratis.com/stag/organizacion-aplicada-de-hugo-vasquez.html>

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

Un enfoque importante para realizar un estudio de mercado se obtiene al diseñar una mezcla de marketing, que constituye una guía para la definición del producto, precios, promoción y plaza, e incluso otras variables de trascendencia en la investigación.

3.1 Identificación del Producto

Sin un producto no hay oportunidad de satisfacer las necesidades del cliente, por lo tanto es necesario establecer un procedimiento técnico para definirlo. Inicialmente se establece un producto básico, que es lo mínimo que espera un comprador o potencial usuario, y luego los valores agregados, que constituyen el producto ampliado, y que son todos los aspectos que pueden ser objetivos e incluso subjetivos, que tienden a la satisfacción final del cliente y que realmente cumple sus expectativas.

3.1.1 Caracterización del producto

La mayor parte de los éxitos de marketing en el mundo moderno ha sido y será de las empresas que fueron capaces de agregar a sus productos la mayor cantidad de servicios útiles en el momento y la situación en que se recurra a ellos.²³

En el mercado de la alimentación existen muchas ofertas de productos de toda índole, que pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, mas cualquier innovación en calidad, en preparación y/o atención dan lugar al establecimiento de una demanda. En el presente

²³ Madia de Souza Francisco Alberto, La sexta generación del marketing, McGraw-Hill, Colombia, 1995.

caso se pretende ofrecer el servicio de alimentación nutritiva, sana y balanceada a instituciones u organizaciones que se encuentran situadas en la zona comercial empresarial del centro norte de la ciudad de Quito, que se halla desatendido, acoplándose a las exigencias de los clientes y superando sus expectativas.

Para la elaboración de la gama de productos a ofertarse se tomará en cuenta la selección de las mejores materias primas e insumos, el valor nutricional de los alimentos, la preparación higiénica cumpliendo normas y estándares de calidad pre-establecidos, la presentación pulcra en vajillas y envases apropiados y los principales tipos de comida demandados por el segmento al cual se está enfocando.

Para organizar el servicio se ha clasificado a la comida a prepararse de la siguiente manera: comida típica, comida de mar, comida internacional y comida casera. En base a éstas se creará un menú con diferentes platos para dar variedad de selección a nuestro mercado, y de esta manera llegar a suplir las exigencias y requerimientos del mismo.

La diferenciación con similares de la competencia estará dada en la calidad del servicio, para lo cual se ha considerado brindar atención especial a los siguientes aspectos:

- ❖ Transporte adecuado.
- ❖ Puntualidad de la entrega.
- ❖ Temperatura del producto.
- ❖ Presentación del producto.
- ❖ Pre-venta a la hora de que los clientes seleccionen el plato deseado.
- ❖ Post-venta (seguimiento) para determinar el grado de satisfacción del consumidor.

- ❖ Constantes mejoras (en productos y servicios).
- ❖ Promociones para premiar fidelidad de los clientes.

La meta es alcanzar un buen posicionamiento dentro del mercado, mediante la aplicación de las ventajas competitivas que se logren con la diferenciación del servicio ofrecido.

3.1.2 Productos complementarios / sustitutos

Dentro del giro de negocio de la empresa, en el sector y en el mercado de la alimentación podemos encontrar varios sustitutos como son cafeterías, fruterías, delicatessen, minimarkets y tiendas de abarrotes que no cumplen con la función de brindar servicios de alimentación completa como lo oferta la empresa, más pueden satisfacer de manera parcial las necesidades de los clientes y consumidores al comercializar productos de rápido consumo, preparados y empacados previamente.

3.1.3 Normatividad técnica

En el campo de la alimentación se han dado grandes avances tecnológicos que consisten por un lado, en la aplicación de nuevos métodos para la conservación de los alimentos, purificación de los mismos mediante máquinas de ozono (O₃), al igual que de agua y aire, procesos de preparación de alimentos de una manera más higiénica y aséptica que permiten garantizar la calidad de los productos. Y por otro, se pueden señalar los estudios realizados en el campo de la nutrición que permiten conocer los valores nutricionales de los alimentos con gran exactitud por porción y la combinación más apropiada y saludable.

Como se indicó anteriormente para la preparación de los alimentos, sobre todo con calidad, se deberá tener en cuenta las especificaciones técnicas del Codex Alimentario, HACCP BPM e ISOO 9000.

Los alimentos que se ofrecerán al cliente formarán parte de una dieta nutritiva, saludable y balanceada, considerando las apetencias y gustos de los consumidores.

En el área de la transportación de productos alimenticios, se han desarrollado nuevos vehículos y contenedores capaces de mantener las temperaturas de los alimentos y conservar los mismos con gran frescura e higiénicamente, a la vez que son más amigables con el medio ambiente ya que han disminuido la cantidad de emisiones tóxicas.

3.2 Precio

Para la determinación del precio se tomará en cuenta principalmente los costos fijos y variables de la producción, la influencia de la competencia del sector, las características del mercado al que se encuentra enfocada la empresa, ubicación y sectorización, y por último el factor más importante que es la demanda.

Para el ingreso en el mercado se establecerán precios promocionales de presentación de los productos y servicios ofertados, captando la atención de los clientes y desarrollando una política de fidelización de los mismos.

Posteriormente se establecerán precios reales basándose en los aspectos antes mencionados, más se mantendrán tarifas promocionales y ofertas por temporada.

3.3 Promoción

Para la promoción tanto de la empresa como de los productos y servicios se utilizarán medios de información masivos como hojas volantes y separadores de libros, publicidad vía correo electrónico, internet, pagina web de la empresa y la oferta de servicios puerta a puerta en las grandes

organizaciones de la zona para establecer alianzas estratégicas, ya sea con las organizaciones consumidoras directas del producto o con otras empresas del ramo que requieran ampliar su capacidad de producción.

El término de alianza estratégica se maneja en el sentido de negociaciones con la organización que requiera el servicio para proveerle exclusividad en el mismo, calidad en el producto, oportunidad en la entrega y facilidades de pago, concretamente pago a crédito con plazos de hasta 30 días.

Adicionalmente se trabajará con la publicidad gratuita que se realiza a través de los clientes satisfechos, que transmitirán a sus conocidos y allegados la calidad y características diferenciadoras del servicio.

Otro medio para potencializar nuestros productos y servicios serán las promociones de temporada en diferentes menús, y se brindarán tarifas promocionales cada cierto tiempo para nuestros clientes más fieles y para captar nuevos clientes. Con el mismo fin, como un valor agregado al servicio, mensualmente se hará la entrega de un souvenir por parte de la empresa a los clientes.

3.4 Plaza o distribución

La empresa, como uno de sus servicios complementarios, distribuirá desde su centro de operaciones los productos hasta los consumidores, garantizando seguridad y calidad en el transporte, cumpliendo con las especificaciones técnicas y sanitarias que la normativa establecida exige y con las características propias del servicio que se pretende implementar.

La planta productiva se ubicará en el sector norte de la ciudad de Quito, pero el servicio se concretará en el sector comercial empresarial céntrico

norte, es decir por el área bancaria y financiera ubicada entre la Av. Patria y la Av. El Inca, en donde funcionan una gran cantidad de empresas públicas y privadas, como Ministerio del Deporte, Senami, Automotores Continental, Cámara de Comercio, etc.

3.5 Empaque

Se pondrá mucho énfasis en la presentación del producto, pues es uno de los factores que impacta en el cliente y determina la calidad del servicio. Se diseñará un empaque novedoso de estilo moderno en bandejas para portar comida y vasos de polipropileno y espumaflex con el logo de la empresa, que cumplirán con la función de proteger el producto y mantener la temperatura apropiada hasta que llegue al consumidor.

3.6 Transporte

La entrega del producto se realizará con un vehículo de la empresa, debidamente identificado con el logo de la organización, y convenientemente adecuado para transportar alimentos preparados.

3.7 Investigación de Mercado

Por medio de la investigación de mercado se recopilarán datos útiles y relevantes basados en la previa segmentación, que servirán para una adecuada toma de decisiones en la organización y nos ayudará a conocer las necesidades y deseos de los potenciales clientes en el campo que se está incursionando, para de esta manera poder suplir las mismas y llegar a superar las expectativas de los antes mencionados clientes.

3.7.1 Objetivos de la investigación

El objetivo de la investigación de mercado es recopilar datos útiles y relevantes, que permitan determinar la factibilidad mercadológica de implementación del proyecto, sustentado en las principales variables de un proceso de negociación que son la oferta y la demanda. Adicionalmente el estudio de mercado genera información básica para una adecuada toma de decisiones en una organización.

3.7.2 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado potencial para el presente proyecto está destinada a aquellas personas que buscan suplir la necesidad de una alimentación en el sector empresarial comercial centro norte de la ciudad de Quito.

En primera instancia se recurrió a datos informativos de la ciudad de Quito, que según las estadísticas proyectadas por MARKOP, empresa de Marketing y Opinión Pública, reflejadas en los Índices Estadísticos 2007, la población de la ciudad para el 2010 es de 2'151.993 habitantes, de los cuales el 75% aproximadamente habitan en el núcleo urbano de la ciudad, según estimaciones del Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es decir 1'619.791 habitantes.

Bajo este contexto y manteniendo la tendencia en base a las investigaciones realizadas por MARKOP, en relación a empleo y subempleo, según las cuales, en el 2006, el 52% de la población de la ciudad de Quito corresponde a la Población Económicamente Activa PEA, se establece que en el 2010 la Población Económicamente Activa PEA de Quito es de 842.291 habitantes. De éstos el 91% son ocupados, es decir 766.485 habitantes.

La ciudad actualmente presenta una concentración de empresas y oficinas de negocios en tres ubicaciones principales: El Ejido, La Carolina y 12 de Octubre, que vendrían a ser los tres centros financieros de la ciudad, y se encuentran situados en la zona norte. Conservadoramente se contempla que el 39,67% de la población ocupada de Quito labora en la zona centro norte, estimándose en 304.057 personas.

3.7.3 Tamaño del Universo

A fin de establecer el tamaño del universo se procedió a definir el perfil del potencial cliente, considerando lo siguiente:

- Rango de edad: entre 20 y 59 años
- Hombres y mujeres que desempeñan funciones en puestos de oficinistas y ejecutivos, con un nivel de ingresos superior a \$ 350 mensuales
- Nivel socioeconómico: Alto, medio alto y medio medio

Bajo estos parámetros la población económicamente activa PEA ocupada que labora en el centro norte de Quito y se encuentra entre los 20 y 59 años de edad corresponde al 54%, en base a las estimaciones de Markop sustentadas en el Censo poblacional 2001, y se define en 164.191 personas.

Para cumplir con el segundo punto se estima que un 50% de personas laboran en oficinas tanto públicas como privadas, es decir 82.095 personas.

El otro condicionante del perfil se establece en base a la distribución relativa de la población según niveles socioeconómicos, que señala que el 6,5% corresponde a los niveles alto y medio alto, y el 27% al nivel medio medio, que sumados constituyen el nivel socioeconómico al que se

pretende servir, obteniéndose que el tamaño del universo para el presente proyecto es de 27.502 personas.

3.7.4 Tamaño de la Muestra

En estadística y para investigación de mercado se utilizan dos tipos de fórmulas para determinar el tamaño mínimo de la muestra, una es cuando la población es menos a 100.000 y la otra cuando ésta es mayor a 100.000. En este caso se calculará el tamaño de la muestra partiendo del tamaño del universo que es 27.502 personas.

A continuación se muestra la forma de aplicación. El porcentaje o límite aceptable de error que se admitirá para este estudio es de 7%. La fórmula a emplear es la siguiente:

$$n = \frac{(N * Z^2) * (p * (1-p))}{(N - 1) * d^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

- n = Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse.
- N = Universo o población a estudiarse: 27.502.
- Z = Nivel de confianza o seguridad: 1,96.
- N – 1 = Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.
- D = Cantidad aceptable de error muestral o margen de error: 7%.
- P = Proporción esperada de éxito: 0,5.

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(27502 * 1,96^2) * (0,5 * (1-0,5))}{(27502 - 1) * (7\%)^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} = 195$$

El tamaño de la muestra es de 195 y corresponde al número de encuestas a realizarse.

3.7.5 Investigación de campo

Las encuestas son una herramienta que nos permite mediante una serie de preguntas llegar a conocer el mercado y a segmentar el mismo determinando así nuestros potenciales clientes y el perfil de los mismos en base a la tabulación de los datos obtenidos, clasificándolos y estableciendo de esta forma las características del mercado en donde se incursionará así como las tendencias y gustos del mismo.

3.7.5.1 Modelo de la encuesta

Encuesta para estudio de mercado relacionado con la creación de una empresa de catering en el sector comercial/empresarial norte de la ciudad de Quito.

Fecha_____

Edad ____

Sexo: M__ F__

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con las opciones de alimentación y precios de este servicio en el sector?

Si ____ No ____

2. ¿Ha oído usted hablar del servicio de Catering a domicilio o alimentación industrial?

Si ____ No ____

3. ¿Si su respuesta es sí puede mencionar el nombre de 3 empresas dedicadas a esta actividad?

4. ¿La empresa donde usted trabaja cuenta con el servicio de alimentación industrial?

Si ___ No ___

5. ¿Qué tipo de comida le gustaría que oferte una empresa que preste este tipo de servicio?

Mar ___ Típica ___

Internacional ___ Casera ___

Light ___ Otras ___

6. ¿Con que frecuencia contrataría usted el servicio de alimentación que se está ofertando?

Diario ___ Semanal ___

Mensual ___ Otras ___

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de esta clase diariamente?

De 3 a 5 dólares ___ De 5 a 7 dólares ___

De 7 a 10 dólares ___ Más de 10 dólares ___

Otro valor ___

8. ¿Qué características diferenciadoras busca usted en productos y servicios de esta clase?

Calidad ___ Puntualidad ___

Servicio Personalizado ___ Valor nutricional ___

Otras ___

9. ¿Le gustaría que se brinde un servicio adicional con lo antes mencionado?

Postres ___ Platos a la carta ___

Promociones Mensuales ___ Otros ___

10. ¿Le gustaría que la empresa diseñe paquetes especiales que le permitan escoger los servicios de acuerdo a sus necesidades mensualmente?

Si ___ No ___

11. ¿Cuál sería la manera más factible de contratar nuestros servicios y tomar su orden?

Internet ___ Vía Telefónica ___
Correo Electrónico ___ Personalmente ___
Otra ___

12. ¿Le gustaría estar constantemente informado acerca de los nuevos productos de la empresa, precios, promociones, etc.?

Si ___ No ___

3.7.5.2 Tabulación de encuestas

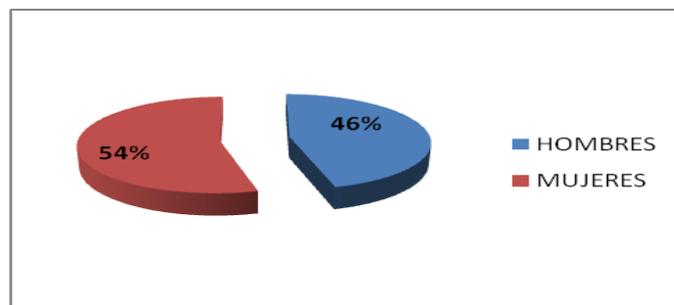
Perfil del cliente potencial:

CUADRO 2

SEXO	
HOMBRES	MUJERES
89	106

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 1



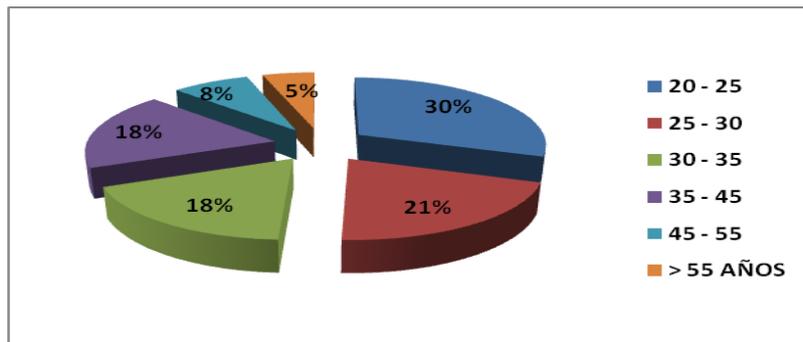
En la zona de influencia del estudio se estableció que existe un 46% de hombres y 54% de mujeres.

CUADRO 3

EDAD	
20 - 25	59
25 - 30	40
30 - 35	35
35 - 45	36
45 - 55	15
> 55 AÑOS	10

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 2



De acuerdo a la encuesta, el rango de edad del potencial cliente podría estar entre los 20 y 45 años, pues el mayor número de personas que laboran por el sector de influencia se encuentra dentro de éste.

Pregunta 1: ¿Se encuentra usted satisfecho con las opciones de alimentación y precios de este servicio en el sector?

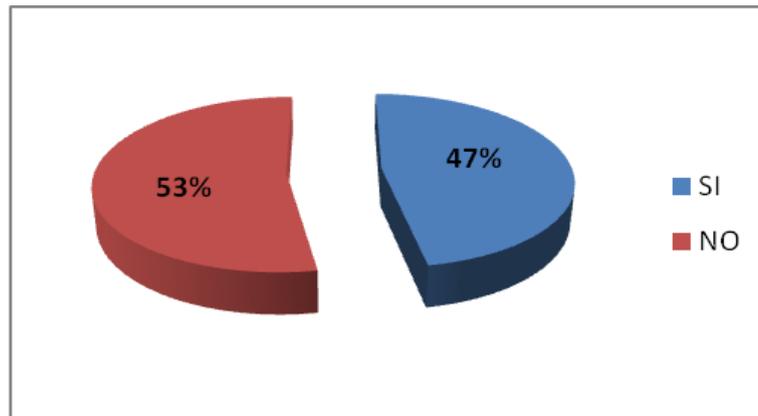
Si ___ No ___

CUADRO 4

SATISFACCIÓN EN EL SECTOR	
SI	NO
92	103

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 3



De acuerdo a la encuesta se puede observar que un 53% de la población de este sector no está satisfecha con las opciones que se encuentran en el mercado actual de la zona, lo cual constituye una oportunidad de ingreso en el mercado para la empresa.

Pregunta 2: ¿Ha oído usted hablar del servicio de Catering a domicilio o alimentación industrial?

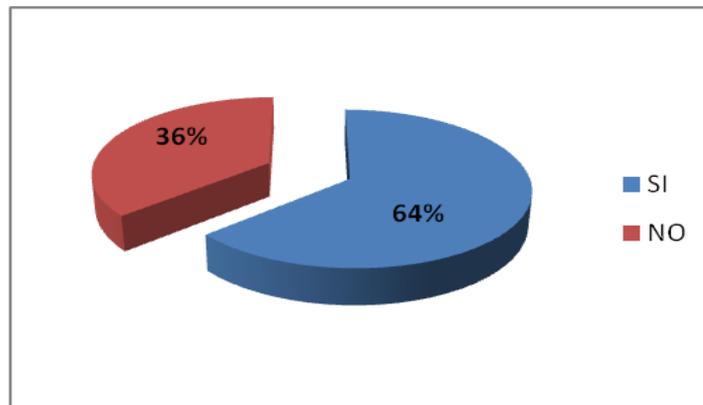
Si ___ No ___

CUADRO 5

CONOCIMIENTO DEL SERVICIO	
SI	NO
124	71

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 4



En un 64% los encuestados del sector conocen el concepto del catering o alimentación industrial, lo cual permite ingresar al mercado con mayor facilidad, pues están al tanto de cómo funciona el servicio que se oferta, por lo que la nueva empresa debe enfocarse más en sus procesos y calidad, al igual que mantener informado al cliente sobre sus productos y servicios, con el fin de lograr una ventaja competitiva dentro de este segmento altamente exigente.

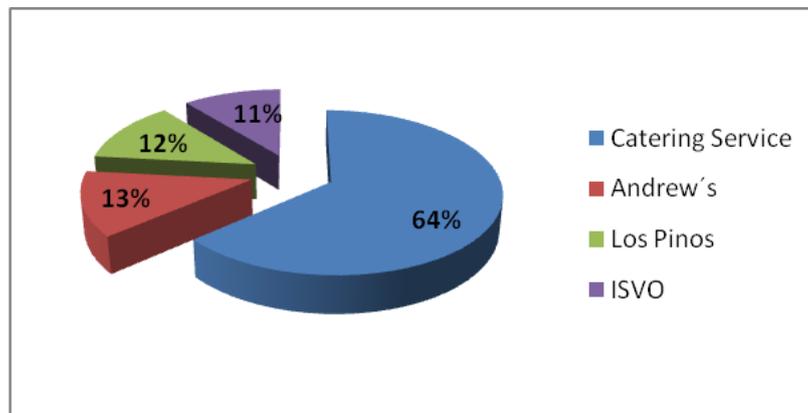
Pregunta 3: ¿Si su respuesta es sí puede mencionar el nombre de 3 empresas dedicadas a esta actividad?

CUADRO 6

CONOCIMIENTO DE LA OFERTA	
Catering Service	123
Andrew´s	25
Los Pinos	24
ISVO	21

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 5



Aquellas personas que respondieron positivamente a la pregunta anterior señalaron a cuatro empresas que se dedican a la actividad de la alimentación industrial y otras relacionadas con la atención de eventos, porque son organizaciones conocidas en el medio empresarial que ofertan esta clase de servicios.

Pregunta 4: ¿La empresa donde usted trabaja cuenta con el servicio de alimentación industrial?

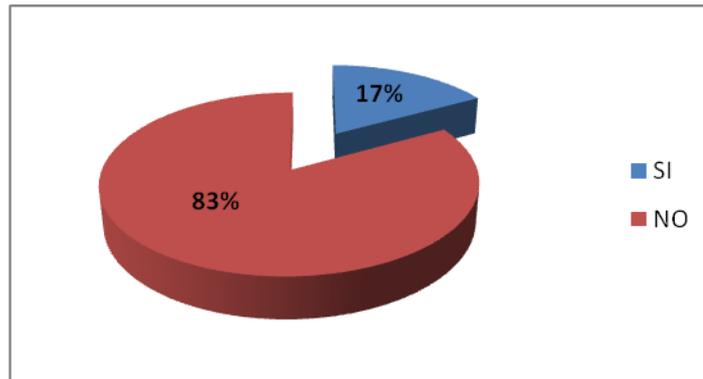
Si ___ No ___

CUADRO 7

UTILIZACIÓN DEL SERVICIO	
SI	NO
33	162

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 6



Son muy pocas las organizaciones que cuentan con el servicio de alimentación industrial, debido a la gran cantidad de ofertantes gastronómicos que existe en el sector. Sin embargo, desde el punto de vista laboral y productivo, cada vez hay más interés por los empresarios de contratar este servicio que coadyuva al impulso de la productividad empresarial.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de comida le gustaría que oferte una empresa que preste este tipo de servicio?

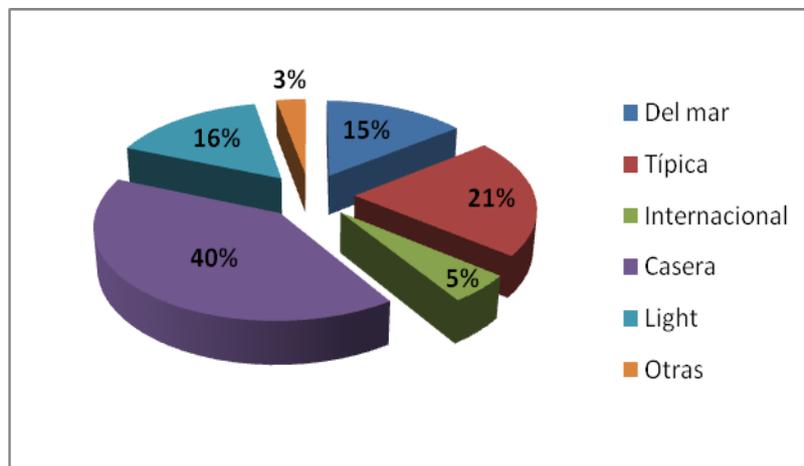
- | | | | |
|---------------|---|--------|---|
| Mar | — | Típica | — |
| Internacional | — | Casera | — |
| Light | — | Otras | — |

CUADRO 8

PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR TIPO DE COMIDA	
Del mar	72
Típica	104
Internacional	25
Casera	199
Light	78
Otras	15

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 7



En cuanto a las preferencias del tipo de comida que preferían que se sirviera en los menús, la mayoría de los encuestados respondió que lo que buscan es comida casera con una sazón tradicional, y en segundo lugar la comida típica del país. Sin embargo, un 16% de las respuestas se orientaron a comida light, por lo que se intuye que buscan equilibrio y balanceo en su alimentación. Estas respuestas son muy relevantes para la proyección empresarial de la empresa, para que la preparación de los productos y el servicio a ofrecer estén en función de la demanda.

Pregunta 7: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de esta clase diariamente?

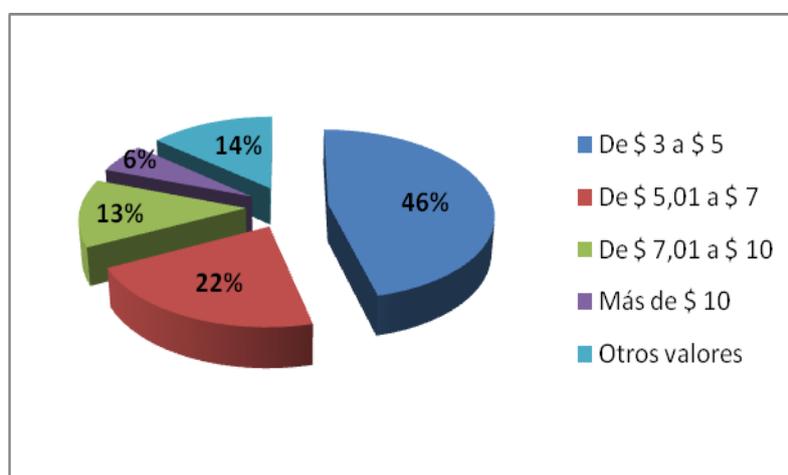
De 3 a 5 dólares ___ De 5 a 7 dólares ___
De 7 a 10 dólares ___ Más de 10 dólares ___
Otro valor ___

CUADRO 10

DISPONIBILIDAD PARA PAGAR	
De \$ 3 a \$ 5	90
De \$ 5,01 a \$ 7	42
De \$ 7,01 a \$ 10	25
Más de \$ 10	11
Otros valores	27

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 9



Un 46% de los encuestados con un 46% cuentan con disponibilidad para pagar un precio entre \$ 3 y \$ 5 por el producto y servicio que ofertará la empresa. Este es un rango bastante aceptable si se consideran las condiciones del mercado al que se encuentra enfocado el giro de negocio.

Pregunta 8: ¿Qué características diferenciadoras busca usted en productos y servicios de esta clase?

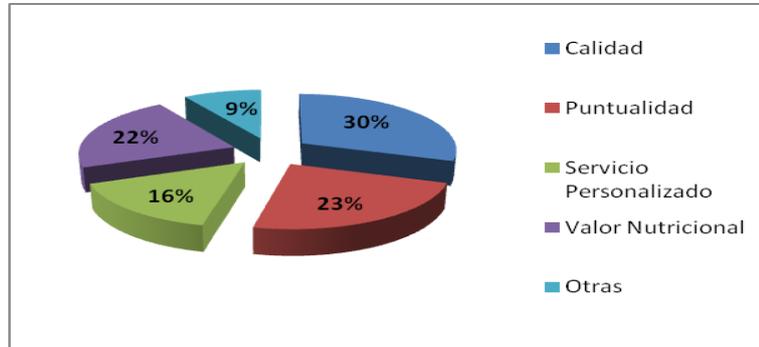
Calidad _____ Puntualidad _____
 Servicio Personalizado _____ Valor nutricional _____
 Otras _____

CUADRO 11

CARACTERÍSTICAS	
Calidad	172
Puntualidad	134
Servicio Personalizado	89
Valor Nutricional	124
Otras	52

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 10



Las principales características que los potenciales consumidores exigen es la calidad del producto y la puntualidad en la entrega, que son atributos de suma importancia para la empresa. Además un alto porcentaje exige también valor nutricional, factor necesario actualmente, pues es imperioso el cuidado de la salud.

Pregunta 9: ¿Le gustaría que se brinde un servicio adicional con lo antes mencionado?

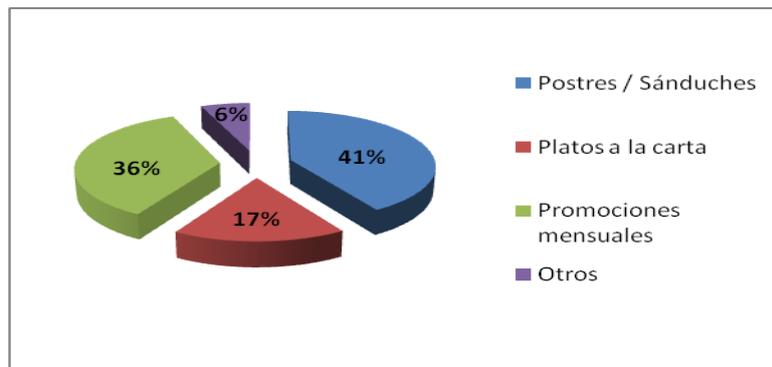
Postres _____ Platos a la carta _____
 Promociones Mensuales _____ Otros _____

CUADRO 12

SERVICIOS ADICIONALES	
Postres / Sánduches	155
Platos a la carta	65
Promociones mensuales	134
Otros	23

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 11



Es necesario conocer las inquietudes del mercado en cuanto a servicios adicionales que se podrían ofertar, pues eso permitirá atender las expectativas de los clientes a fin de mantener la demanda. Esta es una de las estrategias de marketing promocional que se aplica como norma general en toda empresa de servicios.

Pregunta 10: ¿Le gustaría que la empresa diseñe paquetes especiales que le permitan escoger los servicios de acuerdo a sus necesidades mensualmente?

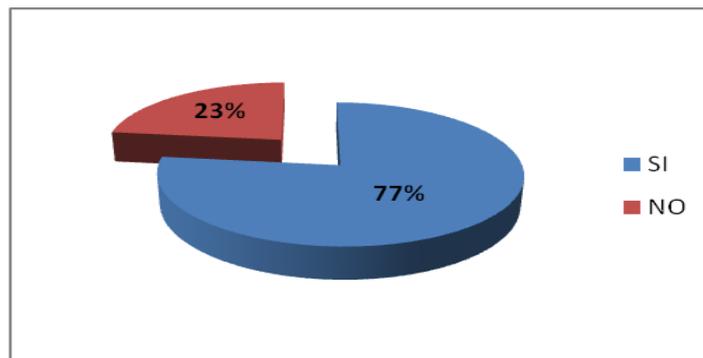
Si ___ No ___

CUADRO 13

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	
SI	NO
150	45

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 12



A la mayoría de los encuestados les atrae la idea de que la empresa les oferte paquetes especiales del producto, más aún si se ajusta a una alimentación balanceada y nutritiva.

Pregunta 11: ¿Cuál sería la manera más factible de contratar nuestros servicios y tomar su orden?

Internet ___ Vía Telefónica ___

Correo Electrónico ___ Personalmente ___

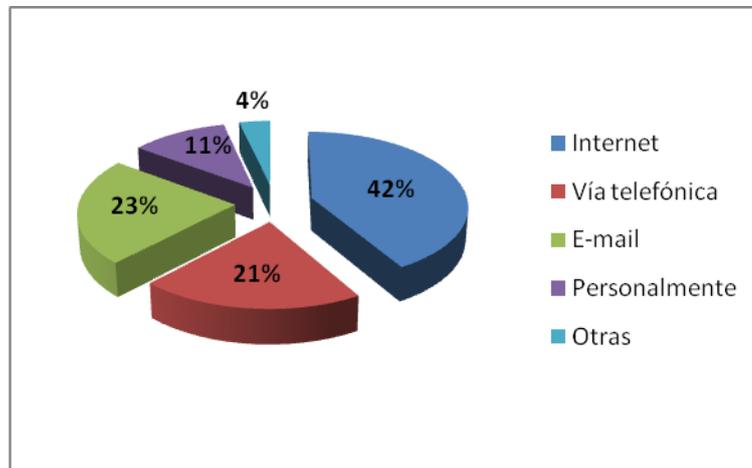
Otra ___

CUADRO 14

CONTRATACIÓN DEL SERVICIO	
Internet	81
Vía telefónica	40
E-mail	45
Personalmente	22
Otras	7

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 13



El desarrollo tecnológico ha transformado procedimientos tradicionales en muchos aspectos y actualmente las personas buscan facilidad, comodidad y oportunidad para realizar sus actividades; este es el motivo por el cual la mayoría de los encuestados preferirían utilizar las páginas del internet o los correos electrónicos para contratar el servicio. Pero se debe tener en cuenta también al porcentaje de encuestados tradicionales para establecer las estrategias de comercialización y promoción de la empresa.

Pregunta 12: ¿Le gustaría estar constantemente informado acerca de los nuevos productos de la empresa, precios, promociones, etc.?

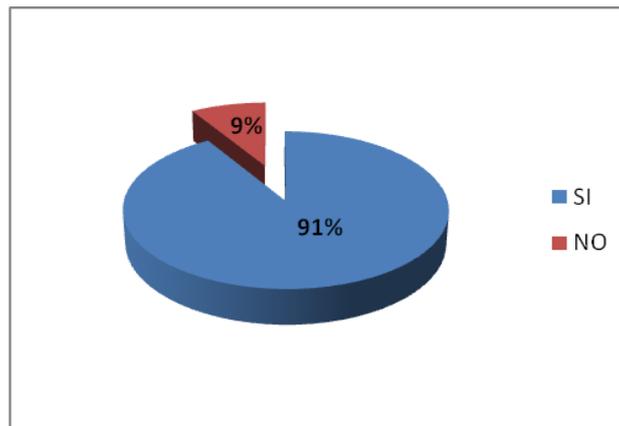
Si ___ No ___

CUADRO 15

INFORMACIÓN	
SI	NO
178	17

Elaborado por: La Autora

GRÁFICO 14



A la mayoría de los encuestados les gustaría contar con información acerca de la empresa, sus productos y servicios, al igual que sobre las promociones, cartas, precios y datos relevantes de la operación y funcionamiento. Este aspecto es muy importante para mantener la fidelidad de la clientela.

3.8 Análisis de la Demanda

3.8.1 Análisis de los Clientes

El perfil de los clientes del sector que generará la demanda, en un 90% son ejecutivos que laboran en las instalaciones de empresas y organizaciones situadas en la zona empresarial/comercial norte de la ciudad de Quito, con un relativo poder adquisitivo, entre los 25 a 50 años de edad, que poseen un ritmo muy agitado de vida y con muy poco tiempo disponible para tomar su refrigerio. Para ellos prima siempre la calidad a la hora de adquirir algún producto y/o servicio y quizá la característica más importante, es que no se encuentran satisfechos con la oferta de las opciones existentes actualmente en la zona.

3.8.2 Comportamiento histórico de la demanda

Conociendo las estimaciones poblacionales de MARKOP del 2007 al 2010 y aplicando los mismos indicadores porcentuales socioeconómicos que se utilizaron para determinar el tamaño del universo, se obtiene la serie histórica de la población que cumple el perfil del consumidor del proyecto, que será el fundamento para la proyección de la demanda potencial.

CUADRO 16
SERIE HISTÓRICA POBLACIÓN QUE CUMPLE PERFIL CONSUMIDOR

Años	Pobl. Urbana Quito	PEA 52%	PEA ocupada 91%	Labora en centro norte 39.67%	Edad entre 20 - 59 años 54%	Oficinistas 50%	Niveles socio econ. A B C 33.5%
2007	1.559.295	810.833	737.858	292.701	158.059	79.029	26.475
2008	1.579.186	821.177	747.271	296.435	160.075	80.037	26.813
2009	1.599.361	831.668	756.818	300.222	162.120	81.060	27.155
2010	1.619.791	842.291	766.485	304.057	164.191	82.095	27.502

Elaborado por: La Autora

CUADRO 17

SERIE HISTÓRICA DE LA DEMANDA DE ACUERDO AL PERFIL DEL CLIENTE POTENCIAL	
Años	Nº PERSONAS
2007	26.475
2008	26.813
2009	27.155
2010	27.502

Elaborado por: La Autora

La demanda en el sector empresarial/comercial norte de la ciudad de Quito para satisfacer su necesidad prioritaria y vital de alimentación, al mediodía sale por el sector en busca de sitios más apropiados y convenientes para almorzar o lleva sus alimentos ligeros desde sus domicilios, lo que constituye una molestia, más aún cuando se improvisa este lunch.

Los demandantes del sector son altamente exigentes, como lo apreciamos con los resultados de la encuesta; buscan productos diferenciados con factores de calidad, aporte nutricional y precio que se adapten a sus necesidades y a sus disponibilidades económicas.

3.8.3 Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se aplica el cálculo de regresión lineal (ecuación de la recta) utilizando el método de mínimos cuadrados a partir de la serie histórica determinada en el punto 3.8.2.

Se manejó este análisis crítico considerando que aún no se cuenta con información oficial del último censo poblacional del Ecuador que se realizó en noviembre del 2010 y por tanto se desconocen las actuales participaciones porcentuales de las variables socioeconómicas que se analizaron para el establecimiento de la serie histórica.

CUADRO 18

Pronóstico de la Demanda utilizando Regresión Lineal: $Y = a + bX$

Año	X	Y	XY	X ²	Y ²
2007	1	26.475	26.475	1	700.915.545
2008	2	26.813	53.625	4	718.911.929
2009	3	27.155	81.465	9	737.398.285
2010	4	27.502	110.008	16	756.357.439
			0	0	0
			0	0	0
			0	0	0
			0	0	0
TOTAL	10,00	107.944	271.573	30	2.913.583.198

$$n = 4$$

$$a = 26130,10 \left(\frac{\sum X^2 \cdot \sum Y - (\sum X \cdot \sum XY)}{(n \sum X^2) - (\sum X)^2} \right)$$

$$b = 342,40 \left(\frac{n \sum XY - (\sum X \cdot \sum Y)}{(n \sum X^2) - (\sum X)^2} \right)$$

$$y = a + bx$$

CUADRO 19

DEMANDA PROYECTADA	
Años	Nº PERSONAS
2011	27.842
2012	28.184
2013	28.527
2014	28.869
2015	29.212

Elaborado por: La Autora

3.9 Análisis de la Oferta

3.9.1 Comportamiento histórico de la oferta

El mercado de la alimentación en la ciudad de Quito, es un sector muy competitivo y de gran crecimiento en los últimos años, puesto que la demanda existe y mantiene tendencia creciente, pero la gran mayoría de participantes tienen focalizada su actividad y mayormente no han incursionado en el mercado de la alimentación industrial.

Los negocios existentes por el sector al cual se está enfocando el giro de la actividad son restaurantes, es decir que cuentan con la infraestructura apropiada para recibir en sus locales a sus clientes. Ofertan una amplia variedad de comidas y los precios son muy diversos, y los servicios son de distinta calidad. Realmente existe oferta para todo gusto y todo bolsillo. Pero, conforme lo manifestaron los encuestados, no satisfacen sus expectativas y hasta cierto punto se ven obligados a continuar asistiendo a estos sitios por necesidad.

De acuerdo a la información obtenida de los Catastros de Establecimientos Turísticos 2009 - Dirección de Regulación y Control - Subsecretaría de Gestión Turística - Ministerio de Turismo, en el Ecuador

hasta el 2009 existen registrados 11.089 establecimientos que brindan el servicio de comidas y bebidas, de los cuales el 20% se encuentran en la provincia de Pichincha.

El ámbito de la alimentación industrial por el sector comercial empresarial norte de Quito, solamente se ha concentrado en dos o tres instituciones privadas que actualmente ofrecen el almuerzo a sus empleados, como el Banco del Pichincha, que cuenta con su centro financiero en el sector de Iñaquito, la Flacso, y alguna pública como el Servicio de Rentas Internas.

3.9.2 Oferta actual

En la actualidad existen alrededor de 13 empresas de catering que brindan servicios en la provincia de Pichincha, pero éstas además se dedican a la preparación de eventos e incluso alquiler de menaje. Algunas incluso han concentrado su atención hacia fábricas de la ciudad de Quito y sus alrededores. Entre las principales empresas están: Catering Express Ecuador S.A., Catering Quito, Prains Ecuador, Andrews, Globetil Catering Service, Los Pinos, ISVO, Cool Food, Gourmet Express, Campaña Alimentación Industrial, Goddard Catering Group. También se encuentran otros pequeños competidores de igual manera dedicados al catering de eventos y en un menor porcentaje a la alimentación industrial en diferentes zonas de la urbe, sin embargo, no abastecen la demanda, y sobre todo no están atendiendo al sector empresarial/comercial norte de la ciudad.

3.9.3 Proyección de la oferta

Ya se indicó anteriormente que en el sector empresarial/comercial norte de la ciudad de Quito actualmente existe una gran oferta en lo que a lugares que brinden el servicio de alimentación se refiere, mas estos no satisfacen las necesidades y sobre todo las expectativas de los

demandantes, relacionadas con sus requerimientos de valor nutricional, gusto, atención y principalmente de calidad y precio.

Por tanto, no es procedente para el estudio proyectar esta oferta, toda vez que no influye en el campo de acción que tendrá la empresa.

3.9.4 Estimación de la demanda insatisfecha

Para este propósito se han analizado los resultados de la encuesta, pues son determinantes para establecer el grado de insatisfacción que tienen los consumidores o potenciales demandantes del servicio que ofrecerá la empresa.

Se consultó sobre la existencia del servicio de comida institucional en las empresas en las que laboran y sólo el 17% lo tenían, es decir que puede establecerse un nicho de mercado con el 83% restante.

De la muestra establecida, el 53% manifestó su insatisfacción por el servicio de alimentación del que dispone actualmente en el sector, debido a que se trata de comida rápida o comida que pueden servirse ocasionalmente, pero de ninguna manera puede convertirse en su dieta diaria.

Bajo estos parámetros se estableció la demanda insatisfecha.

CUADRO 20

DEMANDA PROYECTADA		OFICINISTAS QUE NO TIENEN ALIMENTACIÓN INSTITUCIONAL 83%	DEMANDA INSATISFECHA CON LA OFERTA ACTUAL 53%
Años	Nº PERSONAS		
2011	27.842	23.109	12.248
2012	28.184	23.393	12.398
2013	28.527	23.677	12.549
2014	28.869	23.962	12.700
2015	29.212	24.246	12.850

Elaborado por: La Autora

Entre los objetivos del estudio se planteó la satisfacción de la demanda insatisfecha en un 2%, es decir que se estima que para el 2011 la empresa podría atender los requerimientos alimenticios de 245 personas oficinistas del sector empresarial/comercial norte de Quito.

CUADRO 21

Nº PERSONAS QUE PUEDEN SER ATENDIDAS CON LA OFERTA DE LA EMPRESA			
Años	DEMANDA INSATISF.	PRODUCCIÓN ESTABLECIDA, # PERSONAS	PART. PORC.
2011	12.248	200	2%
2012	12.398	234	2%
2013	12.549	281	2%
2014	12.700	281	2%
2015	12.850	281	2%

Elaborado por: La Autora

3.10 Análisis de Precios

En el mercado de servicios de alimentación los precios son muy variados por la diversidad de productos que se ofrecen; pero es necesario aclarar que el estudio se centra en la provisión del servicio de alimentación institucional, o sea el almuerzo diario durante los días laborables entregado en las oficinas o empresas de los demandantes, y por tanto se considerará un valor razonable que se ajuste a los presupuestos de los clientes.

3.10.1 Determinación de márgenes de precios

Para calcular el precio del producto se aplicará uno de los métodos más conocidos en el mercado nacional, que consiste en agregar un margen de rentabilidad sobre los costos de producción. Tentativamente se manejará

un 15% al 20% de margen, considerando que éste permita a más de la generación de utilidad, una disponibilidad para el pago de impuestos y de participaciones a los trabajadores.

Adicionalmente se contemplará los resultados de la encuesta en cuanto tienen que ver con la disponibilidad de los potenciales consumidores para el pago por el producto, que en una proporción del 46% manifestó que podrían pagar entre \$ 3 y \$ 5 dólares por el servicio (almuerzo institucional).

3.11 Comercialización

3.11.1 Cadena de distribución

Los canales de distribución que la organización utilizará serán netamente en una interrelación directa con nuestros clientes mediante las modalidades de crédito corporativo mediante alianzas estratégicas, servicio pre-pagado, y crédito a 30 días plazo con tarjetas de crédito.

3.11.2 Formas de comercialización

La forma de comercializar el producto será a través de la página web de la organización, vía telefónica, contratación de los servicios en las instalaciones de la organización o mediante alianzas estratégicas con otras empresas a nivel corporativo.

3.11.3 Modalidades de adquisición de los servicios:

- ❖ **PAGINA WEB:** Mediante la página web de la organización los clientes tanto individuales como corporativos podrán contratar los servicios de alimentación y seleccionar semanalmente el menú que deseen de dos opciones diferentes por día.

- ❖ **VÍA TELEFÓNICA:** Mediante vía telefónica al igual que por la página web los clientes serán atendidos y se les brindará el mismo servicio y además se receptorán sus necesidades, inquietudes, sugerencias y solicitudes de una manera más ágil.

- ❖ **VISITA A LAS INSTALACIONES:** Mediante la visita a las instalaciones los clientes podrán acceder a la misma oferta de servicios, mas éstas contarán con un toque más personalizado en su atención ya que podremos brindar información mucho más amplia y dar solución a sus requerimientos en forma inmediata.

- ❖ **ALIANZA CORPORATIVA:** Esta modalidad se encuentra destinada a las empresas o Corporaciones que deseen contratar el servicio de alimentación para sus empleados, para lo cual ejecutivos de la empresa se acercan hasta las instalaciones de la organización para realizar la oferta de servicios y firmar un contrato por un tiempo determinado.

3.11.4 Modalidades de pago:

- ❖ **SERVICIO PRE-PAGADO:** Destinado para aquellas personas que contratan los servicios de alimentación de manera individual y de forma mensual siendo el pago en efectivo y en una fecha determinada acordada por el cliente y la empresa.

- ❖ **CRÉDITO:** El crédito es la modalidad de pago aplicada de igual manera para aquellos clientes que contraten el servicio de manera individual, más estos serán cancelados con tarjeta de crédito.

- ❖ **CRÉDITO CORPORATIVO:** Este crédito está destinado para organizaciones que contraten el servicio de alimentación para un número total o parcial de sus empleados y se lo realizará en forma

de una alianza, para lo cual se firmará un contrato con la empresa en el que se estipula la solicitud de servicios por un periodo de tiempo, fijando y garantizando un compromiso de pago en una fecha determinada con un plazo de 30 días.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Localización del Proyecto

4.1.1 Macro localización

La empresa se ubicará en la Provincia de Pichincha que se encuentra limitada al norte con Esmeraldas e Imbabura, al este con Sucumbíos y Napo, al sur con Cotopaxi y Los Ríos, y al oeste con Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Es administrada por el Consejo Provincial de Pichincha desde su capital, la ciudad de Quito, que también es cabecera del cantón Quito y capital de Ecuador. Es el centro de operación del Gobierno Central y por tanto es sede de todas las unidades administrativas del país.

El Distrito Metropolitano de Quito donde específicamente se encontrará localizada la empresa, es un cantón del norte de la provincia de Pichincha en el norte del Ecuador. Está regido por un Alcalde y un cabildo municipal. Se divide en 8 administraciones zonales, las cuales contienen a 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas. Las parroquias urbanas están divididas en barrios.

Como se ha indicado anteriormente en el análisis de la competencia, en la zona empresarial/comercial de la ciudad de Quito existe una demanda insatisfecha de que se encuentra en este sector que ha sido desatendido, dejando abierta una posibilidad de negocio que permita suplir la necesidades de los clientes y a la vez generar rentabilidad para la empresa. De todo el mercado que se encuentra desatendido un

porcentaje entre el 10% y 15% se apegan al perfil del cliente para el cual ha sido pensado el giro de negocio de la organización.

GRÁFICO 15

Fuente: Google Earth



4.1.2 Micro localización

Para definir la localización óptima del proyecto se han analizado factores que contribuyan en mayor medida a la obtención de más altos márgenes de rentabilidad del capital (criterio privado) y el costo unitario mínimo (criterio social).

El objetivo de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta.

La empresa se ubicará en el sector norte de la ciudad de Quito, dentro de la administración zonal La Delicia, en la parroquia Cotocollao, sector Carcelén, específicamente en la Avda. Isidro Ayora N78-27 y Clemente Yerovi (pasando el Complejo Deportivo Quito), en donde se cuenta con un inmueble, que dispone de una área de 80 metros cuadrados, que será acondicionada para el montaje de maquinaria y equipos apropiados para la preparación de alimentos y el despacho correspondiente.

4.1.2.1 Criterios de selección de alternativas

Para determinar el lugar óptimo de instalación de una empresa es necesario analizar algunos aspectos importantes relacionados; para citar algunos: disponibilidad de servicios básicos, accesos principales, transporte, plusvalía de las propiedades, costos de alquiler, cercanía de las fuentes de abastecimiento, cercanía al mercado consumidor, disponibilidad de mano de obra, factores ambientales, posibilidad de eliminación de desechos.

4.1.2.2 Matriz de localización

Para realizar la matriz locacional se utilizará el método cualitativo por puntos, según el cual se analizan las ventajas y desventajas del lugar en el que se pretende instalar el proyecto.

Este método permite ponderar factores de preferencia para el investigador el momento de tomar la decisión. De acuerdo al texto de Evaluación de Proyectos de Gabriel Baca Urbina, el procedimiento es el siguiente:

- Desarrollar una lista de factores relevantes
- Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa
- Asignar una escala común a cada factor y elegir cualquier mínimo

- (Ej.: de 5 a 1)
- Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar ésta por el peso
- Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación

Para el proyecto se analizarán parte de los factores señalados en el punto 4.1.2.1.

CUADRO 22

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN

FACTOR RELEVANTE	PESO ASIGNADO	CARCELÉN		EL INCA		LA CAROLINA	
		CALIF.	CALIF.POND.	CALIF.	CALIF.POND.	CALIF.	CALIF.POND.
Disponibilidad de MOD	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Cercanía a fuentes de abastecimiento	0,2	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Costos de alquiler propiedades	0,15	5	0,75	3	0,45	2	0,3
Cercanía al mercado consumidor	0,2	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Disponibilidad de servicios básicos	0,2	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Disponibilidad de vías de acceso	0,1	5	0,75	5	0,75	5	0,75
	1		4,2		3,9		3,45

Elabora por: La Autora

4.1.2.3 Selección de la alternativa óptima

De acuerdo a los resultados de la matriz se escoge la alternativa a), correspondiente al sector Carcelén, por tener la mayor puntuación ponderada.

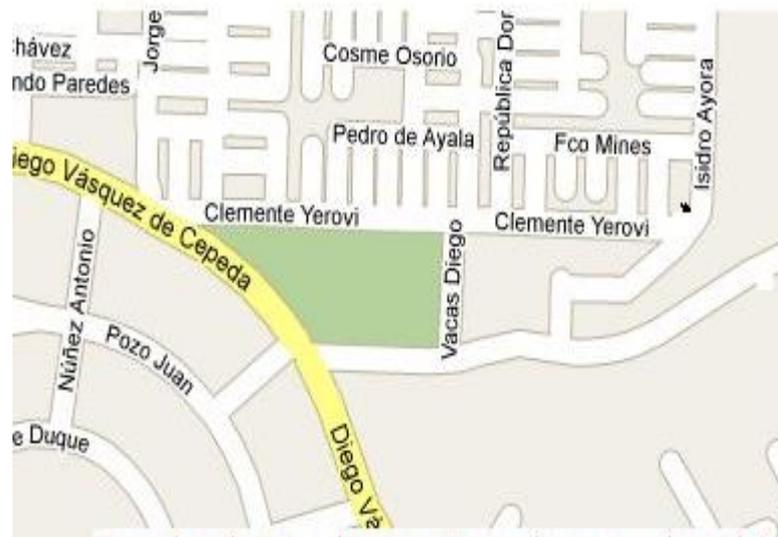
Se sustentó el criterio en base al análisis de los puntos que se señalan a continuación:

- Existe suficiente disponibilidad de mano de obra, ya que pueden concurrir tanto personas que viven por Carcelén, como otras de los sectores aledaños de Carapungo y Calderón.

- Existe cercanía a las fuentes de abastecimiento de insumos primarios, como la feria libre de La Ofelia, Mercado Municipal de Cotocollao y Calderón, Supermaxi, Supermercado Santa María, Fábrica de cárnicos Juris, Proveedora de carnes y embutidos La Suiza, Productos del mar Ecuafish, entre otros.
- En cuanto al alquiler o no de propiedades se tomó en cuenta una ventaja muy representativa, que es el hecho de que se utilizará una parte de la casa de vivienda para la instalación de la empresa, lo que no exigirá un egreso económico por concepto de alquiler. No así las otras dos alternativas en las que los cánones de arrendamiento estarían fluctuando entre 500 y 800 dólares mensuales.
- Si bien la alternativa seleccionada presenta una desventaja en relación a las otras dos, en cuanto se relaciona con la cercanía al consumidor, la afectación no tiene mayor peso y es solventada por la facilidad de contar con vías de acceso y transportación pública y privada de primer orden.
- En cuanto a los servicios básicos el sector de Carcelén cuenta con todos ellos.

4.1.2.4 Plano de micro localización

GRÁFICO 16



Fuente: Google earth

4.2 Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto se relaciona con el nivel de inversiones y costos que se aplicarán y de la rentabilidad que se quiere obtener, y se debe tender a establecer una planta que permita una razonable generación de productos.

4.2.1 Factores determinantes del tamaño

Los principales factores determinantes del tamaño del proyecto son el mercado, la disponibilidad de recursos financieros, la disponibilidad de mano de obra y la disponibilidad de materia prima.

En relación al primero, Sapag Chain considera que el tamaño del proyecto debe ser determinado teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento

del mercado. Técnicamente y para que un proyecto sea viable, la demanda debe ser superior al tamaño. En el estudio de mercado se estableció la demanda insatisfecha que justifica el desarrollo del proyecto.

Otro factor de suma importancia es la disponibilidad de recursos financieros, ya sean del inversionista como provenientes de algún tipo de crédito. Pues en la medida en que éstos existan se podrán realizar cada una de las inversiones que requiera el proyecto, y obviamente cumplir con los objetivos establecidos, sobretodo con la obtención de rendimientos.

En el presente caso se dispondrá parcialmente de recursos propios para las inversiones en capital de trabajo, las adecuaciones del inmueble en el cual se instalará la planta productiva y para el vehículo que será una herramienta de trabajo fundamental para la actividad. Y se recurrirá al financiamiento bancario para obtener los recursos para la compra de maquinaria, equipos y menaje.

La disponibilidad de mano es también relevante, porque se necesita del elemento humano con conocimiento, experiencia y calidad para que una empresa alcance niveles óptimos en su funcionamiento y en la generación de beneficios.

Actualmente en el medio laboral existen profesionales en la rama culinaria, con gran capacidad y talento, que pueden formar parte de la empresa. Inicialmente se cuenta con la experiencia y el conocimiento de un cheff profesional, que está vinculado a una escuela de cocina y que será el nexo para contratar personal calificado. Se contratará a dos ayudantes de cocina y un auxiliar empaquetador, que también colaborará en el reparto a las distintas oficinas.

Para el reparto se contará con una persona, que cumplirá las funciones de chofer. En la parte administrativa-organizacional laborarán tres

personas, la gerente que será la propietaria y promotora del proyecto, un profesional que será responsable también del control contable y financiero, y un profesional que se encargue del área de servicio al cliente.

Como se indicó anteriormente, en los factores que influyeron para la localización, la empresa contará con aprovisionamiento de todo tipo de materia prima e insumos por el sector y el requerimiento de los mismos se realizará de acuerdo a la disponibilidad del capital de trabajo inyectado, que estará definido en función de la demanda.

4.2.2 Definición del tamaño óptimo y capacidades de producción

Para iniciar se ha considerado trabajar en un turno de 8 horas diarias, que inicie a las 7H30 y concluya a las 15H30.

Al establecer la capacidad de producción en función de la demanda se ha tenido en cuenta que cada mes tiene 20 días laborables, es decir un total de 240 días al año.

Se pretende iniciar con la elaboración de 200 comidas diarias, entendiéndose que comprende el almuerzo balanceado proteínicamente. Sin embargo la capacidad instalada de la empresa es superior.

CUADRO 23

CAPACIDAD DE LA PLANTA				
	INSTALADA	UTILIZADA		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Comidas / año	75.000	48.000	56.250	67.500
		64%	75%	90%

Elaborado por: La Autora

4.3 Ingeniería del Proyecto

El objetivo general de la ingeniería del proyecto es definir todos los aspectos relacionados a la instalación y funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, la adquisición de equipos y maquinaria y su distribución y la organización misma de la actividad productiva.

4.3.1 Procesos de producción

Los procesos organizacionales son fundamentales para el óptimo funcionamiento de una empresa, ya que determinan los lineamientos y la forma en que se realizaran las actividades con el fin de alcanzar eficiencia. Entre éstos existen algunos procesos que son determinantes y son creadores de valor para la empresa y otros de apoyo, es decir que corroboran para que los primeros puedan ejecutarse y logren alcanzar los logros establecidos por la organización.

La empresa se dedicará a la preparación de comida y a la distribución de la misma a domicilio; por tanto se determinará fundamentalmente el proceso de producción.

Se inicia con la compra de las materias primas e insumos para ser almacenados conforme a las necesidades. Luego se define el menú a prepararse y se seleccionan los ingredientes. Se preparan cada uno de los potajes, combinando nutricionalmente los alimentos. Se determina la temperatura correcta para cada plato. Se envasan y empacan apropiadamente. Conforme a los pedidos se organiza la distribución. Se procede a la entrega en cada una de las empresas que solicitaron previamente el servicio. Se receptan las novedades sobre la satisfacción del servicio, que serán aplicadas dentro del proceso de mejoramiento continuo que constituye el marco general de operación de la empresa.

En términos generales, para que el proceso productivo se realice de la mejor manera y con calidad, en una actividad de la rama alimenticia es necesario que se de cumplimiento a los siguientes aspectos, que serán adoptados como prácticas y normas de la empresa:

- Que ninguna persona ajena al servicio tenga acceso al área de preparación / elaboración de alimentos
- Que el personal se encuentre convenientemente uniformado y la ropa se encuentre en óptimas condiciones de higiene, y el cabello recogido y cubierto
- Que el personal mantenga las uñas cortas, limpias y sin esmalte, y no utilice anillos, pulseras ni relojes
- Que el personal realice un correcto lavado de manos entre la manipulación de alimentos crudos y cocidos o listos para consumir y cada vez que haya tomado contacto con elementos no higiénicos (cajas, tachos de basura, trapos, rejillas, etc.)
- Que se efectúe una adecuada higiene y desinfección de las superficies y utensilios entre la manipulación de alimentos crudos y alimentos cocidos o listos para consumir
- Que exista control permanente de temperatura de los equipos de refrigeración y congelación
- Que el flujo de los productos dentro del local evite la contaminación cruzada entre alimentos crudos y cocidos o listos para consumir

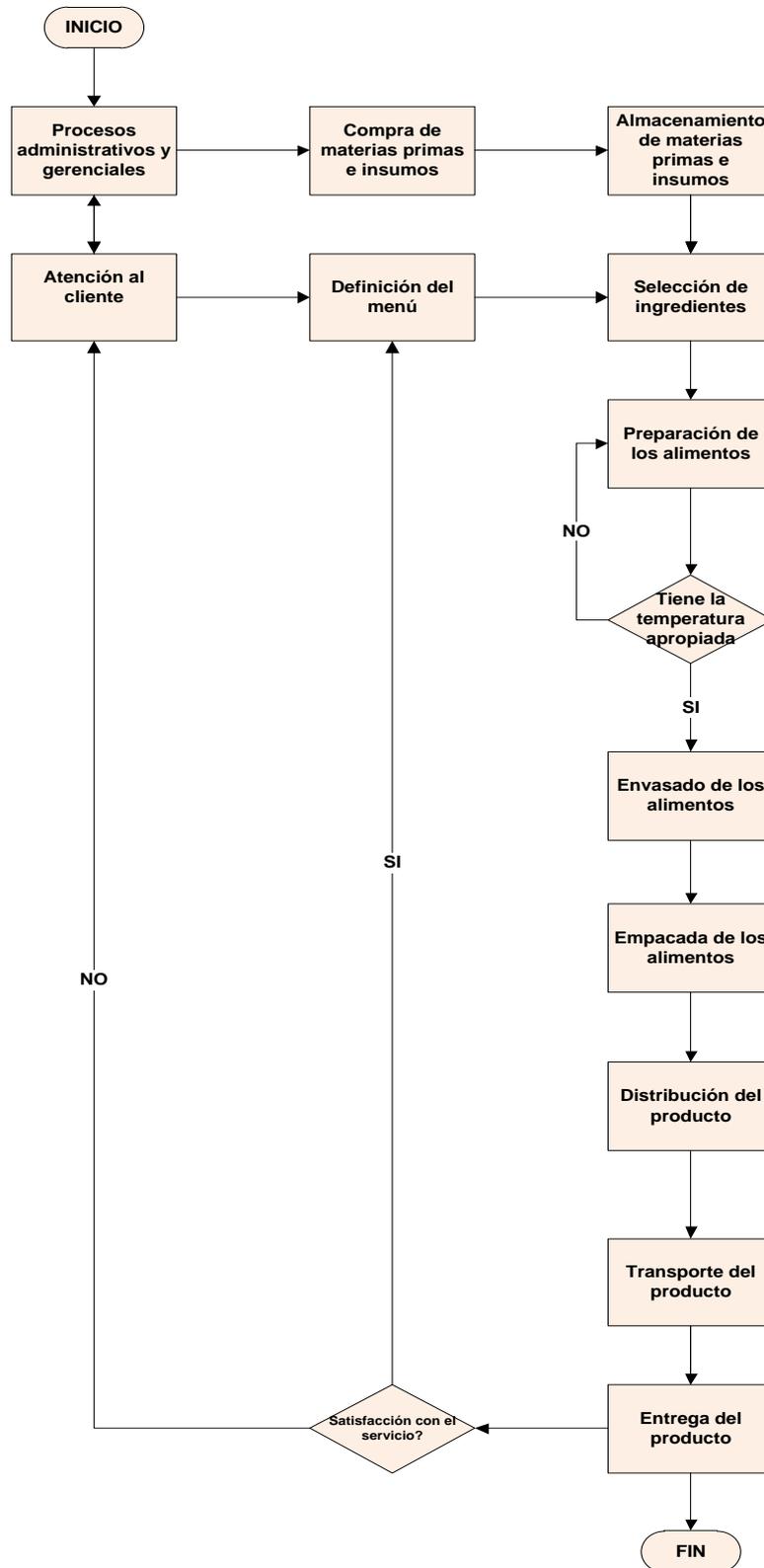
Como se mencionó, adicional y simultáneamente, se realizarán procesos administrativos, operativos y de comercialización.

4.3.2 Diagrama de flujo

La representación gráfica de las actividades que se realizan dentro del proceso de preparación de alimentos y distribución del producto, constan en el diagrama de flujo siguiente.

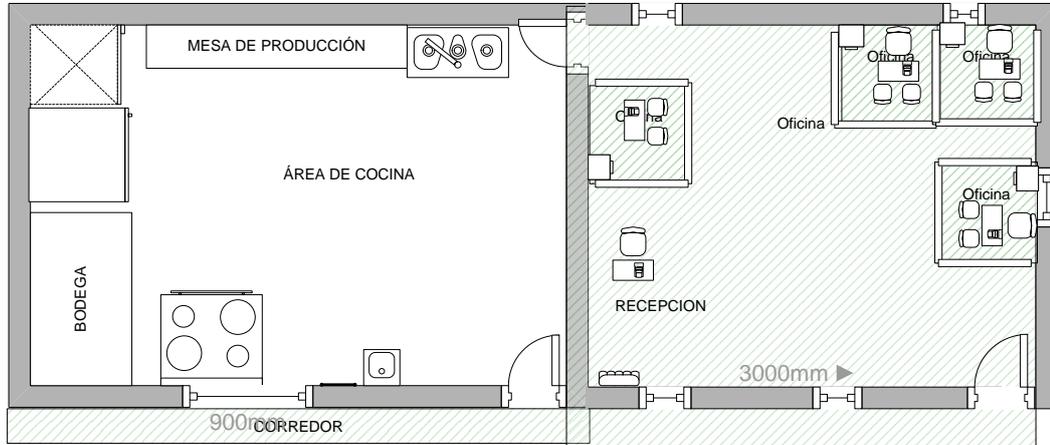
GRÁFICO 17

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



4.3.3 Distribución en planta de la maquinaria y equipos

GRÁFICO 18



En un espacio físico de aproximadamente 80 m² se instalará la empresa. En la parte anterior se ubicarán la recepción y oficinas, y en la parte de atrás, con entrada independiente adicional, se adecuará el área de producción, seguida de la bodega.

En el área de producción se distribuirán adecuadamente la maquinaria y equipos, de manera que se de fluidez al proceso productivo. Por tratarse de una actividad alimenticia las paredes y pisos del área de producción estarán revestidas de azulejo y cerámica blanca.

La planta dispondrá de todos los servicios básicos, como luz, agua, canalización, teléfono, internet, etc.

4.3.4 Análisis y determinación de materias primas e insumos

Es fundamental determinar el tipo de insumos que se van a utilizar en el proceso productivo, más aún cuando se trata de una actividad relacionada con alimentos. Partiendo de la premisa de ofrecer al cliente productos de

calidad, la empresa está obligada a adquirir también insumos de calidad, de manera que se alcancen los objetivos propuestos.

4.3.4.1 Clasificación y características de las materias primas

Las materias primas a utilizarse en su gran mayoría son productos perecibles, motivo por el cual se contará con los equipos de congelación y refrigeración apropiados para un correcto mantenimiento. Pero, en todo caso se preferirá la adquisición de productos frescos y aquellos de mayor contenido proteico.

Se requerirán los siguientes tipos de productos:

- Cárnicos
- Lácteos y huevos
- Granos, legumbres, tubérculos
- Frutas
- Aceites, margarinas
- Arroz, azúcar
- Harinas, fideos, pastas

4.3.4.2 Disponibilidad de materias primas

En establecimientos cercanos a la planta productiva se podrán encontrar las materias primas necesarias para el aprovisionamiento de la empresa. Así los cárnicos serán adquiridos en la fábrica Juris, en la proveedora de carnes y embutidos La Suiza y en Supermaxi, los mariscos y pescados en Ecuafish y Supermaxi, los lácteos, huevos, granos, legumbres, hortalizas, frutas y abarrotos en general en Supermaxi y Supermercado Santa María, y adicionalmente las frutas frescas y algunas hortalizas en la feria libre de La Ofelia.

Para su mejor conservación, dentro de la empresa se dispondrá de los equipos congelación y refrigeración apropiados.

Los recipientes y envases desechables serán adquiridos en Displast y Envalpri, y consistirán en tarrinas, bandejas y vasos apropiados para cada comida, que permitirán mantener la temperatura correcta de los alimentos hasta cuando lleguen a los consumidores.

4.3.4.3 Condiciones de abastecimiento

Las compras de los insumos, materias primas y materiales las realizará directamente el personal de la empresa, de acuerdo a las funciones establecidas, para lo cual acudirán a cada establecimiento indicado anteriormente, según sea el caso. La negociación se efectuará al contado, más aún cuando se tratará de comprar los productos frescos en su mayoría y por tratarse de bienes de primera necesidad no se aplican mayormente políticas de crédito; sin embargo si el movimiento financiero de la empresa y de la promotora del proyecto lo permite se podrá adquirir con tarjeta de crédito en plan corriente.

4.3.5 Requerimiento de mano de obra

Para la ejecución del proyecto de inversión se ha establecido contar con personal para el área administrativa, el área de servicio al cliente y el área productiva. Para cada una se recurrirá a la demanda de trabajo que existe en la ciudad de Quito, pues tanto en el área culinaria, como en la administrativa y en servicios generales existe personal dispuesto y capacitado para laborar en forma inmediata.

El área de producción contará con un cheff profesional y dos ayudantes de cocina. La fase de empaquetado y distribución dispondrá de dos personas, una de las cuales cumplirá también las funciones de chofer,

cubriendo las necesidades de la empresa tanto para el aprovisionamiento de los insumos como en la distribución del producto.

El área administrativa estará conformada por tres personas, la promotora del proyecto, profesional en la rama de Ingeniería de Empresas, que tendrá a su cargo el gerenciamiento de la empresa, una persona que manejará los procesos administrativos y financieros de la empresa, incluyendo la fase contable, y una tercera persona que tendrá bajo su responsabilidad el área más crítica que es la de servicio al cliente y que se encargará de la organización productiva interna y del marketing en general.

4.3.6 Requerimiento de maquinaria

Es necesario contar con la maquinaria y equipos apropiados, así como todos los implementos que exige el buen manejo de los alimentos dentro de la rama alimenticia. Por tanto, se ha considerado el equipamiento con la maquinaria y equipo que se detalla en el cuadro siguiente, el que además constan unos equipos de oficina como computadores, fax y teléfonos, que serán de suma importancia para la actividad, teniendo en cuenta los procesos de comercialización y control que se aplicarán en la empresa.

Es necesario indicar que por asepsia y normas técnicas los equipos de cocina serán fabricados en acero inoxidable, de tal forma que no exista riesgo de contaminación de los alimentos; y del mismo material serán los utensilios y bandejas que se utilicen.

Para la transportación de los productos se utilizarán frigos y termos portátiles, que permitirán la conservación de la temperatura apropiada de los alimentos.

CUADRO 24

MAQUINARIA Y EQUIPO			
ARTÍCULO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Cocina industrial con horno incorporado	1	1.680	1.680
Freidora tipo americano con plancha de hierro y bandeja	1	860	860
Asistente de cocina	1	450	450
Horno Microondas	1	150	150
Congelador 2 puertas	1	2.210	2.210
Refrigeradora indust. 2 puertas	1	2.210	2.210
Fregadero industrial 2 pozos	1	850	850
Mesa de preparación de acero inoxidable	1	298	298
Parrilla a gas	1	680	680
Balanza digital	1	150	150
Computadoras	3	500	1.500
Ruteador wireless	1	80	80
Impresora	1	300	300
Fax	1	90	90
Teléfono inalámbrico con extens.	1	150	150
Termos y frigos para transporte	10	200	2.000
Ollas, cacerolas y sartenes	1	200	200
Implementos de cocina	1	100	100
TOTAL			13.958

Elaborado por: La Autora

4.3.7 Requerimiento de mobiliario

El mobiliario requerido para acondicionar la empresa se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO 25

BIENES MUEBLES			
ARTÍCULO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Estaciones de trabajo	3	313	939
Sillas giratorias	3	81	243
Archivador	1	160	160
Sillas de estar	6	40	240
Cancel vestidores empleados	1	110	110
TOTAL			1.692

Elaborado por: La Autora

4.3.8 Requerimiento de inversión

Las inversiones que requerirá la implementación del proyecto serán tanto en activos fijos, activos intangibles y capital de operación, el mismo que se establecerá de conformidad al giro del negocio.

El detalle de las inversiones en activos fijos es el siguiente:

CUADRO 26

CONCEPTO	VALOR
Inmueble	15.000
Adecuaciones e instalaciones	5.000
Maquinaria y equipos	13.958
Muebles y Enseres	1.692
Vehículos	20.000
Total:	55.650

Elaborado por: La Autora

4.3.9 Calendario de ejecución del proyecto

El calendario de ejecución del proyecto se ha dividido en tres etapas; la primera es de gestión y trámites, tanto para la obtención de los permisos de funcionamiento respectivos, como para la contratación del préstamo bancario. Sin embargo, las adecuaciones físicas que se realizarán con

recursos de la promotora del proyecto se irán realizando dentro de esta etapa.

En la segunda etapa, contando con el financiamiento bancario se adquirirán la maquinaria y equipos, se los instalará y se realizarán pruebas de funcionamiento.

Adicionalmente se trabajará en la creación de la página Web y en el diseño publicitario que se va a implantar.

También dentro de esta etapa se seleccionará, probará y contratará el personal y se mandarán a confeccionar uniformes.

Se iniciará el aprovisionamiento de insumos y materia prima y se realizará la prueba piloto.

La tercera etapa constituye el arranque mismo de la actividad.

CUADRO 27

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO																	
CONCEPTO / ACTIVIDADES	SEMANAS																
	I ETAPA								II ETAPA								III ETAPA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	AÑO 1
Trámite de permisos varios	■	■	■														
Adecuaciones físicas en planta*		■	■	■	■	■	■	■									
Trámite bancario para financiamiento			■	■	■	■	■										
Adquisición de maquinaria y equipos									■	■							
Instalación de maquinaria y equipos											■	■					
Adquisición e instalación de mobiliario												■					
Desarrollo página Web													■				
Campaña publicitaria														■	■	■	■
Contratación de personal														■	■	■	■
Provisión de insumos y materia prima															■	■	■
Prueba piloto																■	
Arranque de operaciones																	■

* Esta actividad puede realizarse en la I etapa pues se invertirán recursos propios de la promotora del proyecto

Elaborado por: La Autora

4.4 Análisis de impactos

El análisis de impactos en un negocio es de suma importancia, puesto que incluye un componente exploratorio para encontrar algunas debilidades y un componente de planeación para desarrollar estrategias que permitan reducir el riesgo.

Con el fin de realizar este análisis se ha definido inicialmente un marco conceptual, que coadyuva a la identificación de los impactos, determinación de las medidas de mitigación y la aplicación del control y monitoreo.

La Ley de Medio Ambiente define al Impacto Ambiental como “todo efecto que se manifieste en el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un espacio y tiempo determinados”.

Dentro del mismo contexto, la identificación de Impacto Ambiental es definida como la “correlación existente entre las acciones y actividades de

un proyecto, u obra y los efectos del mismo sobre la población y los factores ambientales, medidos a través de sus atributos”.

A través de la “Matriz de Interacciones de Leopold”, que es una matriz simple que permite identificar los diferentes impactos ambientales potenciales de un proyecto determinado se realizará el análisis de impactos. Esta matriz de doble entrada tiene como filas los factores ambientales susceptibles de ser afectados y como columnas las acciones que tendrán lugar y que pueden causar impactos. Esta matriz se complementa con una matriz de importancia que consiste en una valoración cualitativa de los impactos ambientales detectados.

Los factores o componentes ambientales determinados se los clasificó en tres grupos: físicos, bióticos y socio económicos y culturales. Y cada uno de éstos comprende determinados subgrupos, con características particulares, como consta en el cuadro de impactos. Esta concreción permite identificar más claramente las áreas o aspectos susceptibles de afectación.

De la misma manera se definió en las columnas las fases de ejecución del proyecto, puesto que las actividades que se ejecutarán en cada una son diferentes.

Por último se procedió a la valoración del impacto, que como se indicó anteriormente es subjetiva, y por tanto se identificó como Alto, Medio y Bajo.

Se detectaron impactos en las fases de implementación del proyecto por las adecuaciones físicas que deben realizar en el inmueble donde funcionará la empresa, y en la de operación por los desechos orgánicos e inorgánicos que se eliminarán al procesar los alimentos. Sin embargo en los dos casos la incidencia es leve.

Los desechos sólidos que resulten al momento de realizar las adecuaciones necesarias para la instalación de la empresa de catering, se recolectarán en un espacio del inmueble, para ser cargados en una volqueta y trasladados al botadero de escombros señalado por el Municipio de Quito en el sector de Calderón. Y los desechos líquidos serán evacuados a través del sistema de canalización de la ciudad.

En la fase de operación del proyecto se generarán desechos sólidos tanto orgánicos como inorgánicos, y dentro de estos últimos reciclables y finales. Para este fin se dispondrán recipientes apropiados con identificación de nombre y color para recolectarlos, todos dentro de sus respectivas fundas de polietileno totalmente cerradas, que serán recogidas por el sistema de recolección de basura de la ciudad, que cumple con el servicio por el sector de Carcelén durante tres días a la semana (lunes, miércoles y viernes) en horas de la tarde (18H00).

Y en cuanto a desechos líquidos serán evacuados en el mismo momento en que se generan a través del sistema de canalización de la ciudad, con cuya provisión cuenta el sector en el cual se instalará la planta de producción. Por esta razón el impacto se lo calificó de riesgo bajo.

En la fase de operación del proyecto también se presentarán impactos de valoración alta en cuanto tienen que ver con la generación de fuentes de empleo y de ingresos para las personas involucradas en la actividad, pero son de riesgo favorable o positivo, puesto que el proyecto generará plazas de empleo muy necesarias para la comunidad, que lógicamente estarán remuneradas de acuerdo a lo establecido en las leyes vigentes; y adicionalmente beneficios nutricionales a todas las personas que se conviertan en consumidores directos del producto que se elaborará en la empresa de catering.

CUADRO 28

MATRIZ DE IMPACTOS								
COMPONENTES AMBIENTALES			PLANIFICACIÓN	CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	OPERACIÓN	VALORACIÓN		
						ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICOS	SUELO	Compactación						
		Deshechos sólidos y líquidos		X	X			X
		Erosión						
	AGUA	Deshechos sólidos y líquidos		X	X			X
		Sedimentación y turbidez						
		Eutroficación						
	AIRE	Ruido						
BIÓTICO	FLORA	Pérdida de la biodiversidad						
		Pérdida cobertura vegetal						
		Introducción especies exóticas						
		Interrupción procesos reproductivos						
	FAUNA	Introducción especies exóticas						
		Interrupción procesos reproductivos						
		Cambio de patrones de conducta						
		Disminución tamaño de la población						
		Migración de especies						
	ECOSISTEMAS	Alteración de hábitats						
		Alteración de paisajes						
SOCIO ECONÓMICO CULTURAL	POBLACIÓN LOCAL	Degradación social						
		Impacto en valores culturales y comunitarios						
		Pérdida de prácticas tradicionales y estilos de vida						
		Generación de nuevos ingresos alternativos			X	X		
		Provisión de fuentes de empleo			X	X		

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO V

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

5.1 Base Legal

Para la creación de la empresa de catering será necesario el cumplimiento de algunos requisitos, leyes reglamentos que son imprescindibles para la puesta en marcha de la organización, independientemente si se conforma como persona natural o jurídica.

En el Servicio de Rentas Internas se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

En el Municipio de Quito se debe obtener la patente municipal dentro de los 30 días subsiguientes al último día del mes en que se inician las actividades de la empresa y debe ser renovado cada año (a partir del 2 de enero).

Para obtener la patente por primera vez se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Presentación del Formulario de declaración de RUC (001).
- Presentación de la Planilla de Mejoras emitida por el departamento de Salud o control Sanitario.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizadas.
- Copias de la carta de pago del impuesto predial.

En el Ministerio de Salud Pública se debe obtener el Permiso Sanitario de funcionamiento para lo cual se debe cumplir con los siguientes *requisitos*:

- Solicitud dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario.

- Documentos que prueben la constitución, existencia y representación legal de la entidad solicitante.

En el Cuerpo de Bomberos se debe solicitar el Permiso respectivo presentando:

- La solicitud del permiso del Municipio.
- Copia de Factura de compra de extintores o de recarga de estos a nombre del propietario.
- Facilitando la inspección de las instalaciones y de la seguridad contra incendios a un inspector designado por el cuerpo de bomberos.

5.1.1 Tipo de empresa

La empresa funcionará como una unidad de producción familiar, pero dentro del marco legal correspondiente, es decir como una sociedad privada de hecho, reconocida por la Ley, sobretodo para el control financiero y tributario.

La sociedad de hecho es una organización de personas que se juntan para trabajar por un bien común, y cuenta con un representante legal, cuyo nombramiento se legalizará y será notariado con reconocimiento de firmas.

5.1.2 Nombre o razón social

Se ha escogido un nombre seductor para la empresa, que impacte en el consumidor. Este es Delimangiare.

5.1.3 Titularidad de propiedad de la empresa

Como se trata de una unidad de producción familiar se elaborará el documento respectivo en una Notaría, registrando la propiedad de la empresa a favor de la promotora del proyecto, lógicamente adjuntando el RUC y la Patente Municipal.

5.2 Base filosófica de la empresa

En la sociedad actual es necesario que toda empresa parta con una base sólida, sobretodo en su constitución y organización, y determine claramente sus propósitos y aspiraciones. Para ello se recurre a fundamentos elementales de planificación estratégica que permiten definir los aspectos que constituirán el eje y horizonte de la organización.

5.2.1 Misión

La misión es la parte central y razón de ser de la organización que nos da a conocer el propósito de ésta y lo que la diferencia de otras, dando vista clara de su filosofía corporativa.

Obtener la satisfacción del cliente del sector comercial empresarial de Quito ofreciendo un servicio de calidad en alimentación a domicilio, proveyendo de productos sabrosos, nutritivos y proteínicamente balanceados, ajustados a sus gustos y expectativas y que transmitan el dinamismo y la alegría de ser elaborados como en casa por un personal estrictamente capacitado y meticuloso.

5.2.2 Visión

La visión se refiere al futuro de la empresa y es una meta propuesta que se pretende llegar a cumplir en el porvenir de la organización durante el

transcurso de vida de la misma, es una representación de hacia donde se pretende encaminar.

En el corto plazo ser la organización que contribuye al mejoramiento de la salud y estilo de vida de los ejecutivos y oficinistas de la ciudad de Quito, mediante la provisión de una alimentación de calidad que satisface sus necesidades y sus gustos con deliciosos manjares.

5.2.3 Estrategia empresarial

El direccionamiento estratégico dentro de una organización es la herramienta que nos permite delinear las acciones que guiarán a la empresa a corto, mediano y largo plazo, es decir que es necesario planes generales y específicos para lograr el éxito. Es una parte sustancial en el desempeño de la institución ya que permite pensar en el futuro de la empresa y vislumbrar el crecimiento y desarrollo de la misma.

Este sirve para que los directivos de la organización puedan encaminar la empresa hacia lo que esperan de la misma y trazar un plan que permita llegar a obtener resultados positivos de una manera eficiente y eficaz.

5.2.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos de la organización son de vital importancia, ya que plantean una meta para la empresa integrando a todas las áreas de la misma, para alcanzar un fin: el éxito. Éstos son:

- Posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor como una empresa innovadora y de calidad que brinde servicios de alimentación en el puesto de trabajo de sus clientes y poseer una oferta diferente con productos elaborados con altos estándares de calidad y nutrición.

- Satisfacer las necesidades de los clientes manteniendo en cuenta parámetros de calidad y nutrición, generando así una ventaja competitiva para la organización en el mercado.
- Captar un 2% del mercado en la zona donde centrará sus actividades de comercialización la empresa durante los primeros 5 años y mantener un crecimiento constante de la organización.
- Mantener una tendencia creciente de la rentabilidad que genera el negocio, de tal forma que los parámetros de valoración financiera se mantengan dentro de márgenes aceptables.

Para lograr estos objetivos se establecen las estrategias, que son los métodos o caminos más adecuados a seguir. Para definir las se recurre a las estrategias genéricas de Michael Porter, aplicando la diferenciación y liderazgo en costos.

- Emprender una campaña de difusión acerca de la organización, los productos y servicios que oferta la empresa.
- Elaborar productos de calidad para satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes.
- Diferenciar los productos de la empresa a través de un servicio personalizado.
- Implementar una política de fidelización de los clientes.
- Incrementar las ventas de la organización a través de un liderazgo en costos.

5.2.5 Principios y valores

Son los valores estratégicos que representan las convicciones o la filosofía que conducen al éxito empresarial.

- Proactividad.- Excelencia operacional que garantice la calidad de los productos.
- Eficiencia.- Preocupación constante por la satisfacción del cliente.

- Cordialidad.- Mantener un buen ambiente de trabajo donde los empleados disfruten realizando sus labores.
- Talento.- Capacidad de solucionar problemas y aprender de los errores.
- Razonabilidad.- Política de autocrítica e innovación.
- Servicio al cliente.- Conocimiento de nuestros clientes como individuos.

5.3 La organización

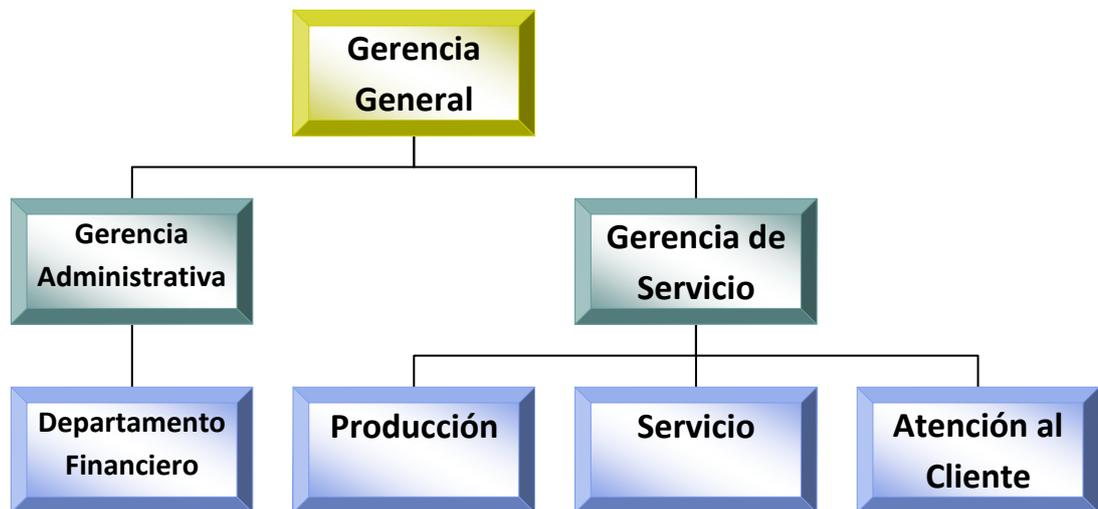
5.3.1 Estructura orgánica

La empresa contará con tres áreas fundamentales que son:

- ❖ **Gerencia General:** Toma las decisiones que permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos y metas
- ❖ **Gerencia Administrativa:** Control del personal y coordinación de las actividades de producción y adquisición de materias primas e insumos. Control financiero
- ❖ **Gerencia de Servicio:** Será la encargada del servicio como tal, la producción y todo lo relacionado con la atención al cliente

5.3.2 Organigrama estructural

GRÁFICO 19



5.3.3 Descripción de funciones

Cuando las empresas tienen definidas las funciones de cada una de las áreas que las conforman cuentan con una ventaja competitiva, ya que cada uno de los miembros de la organización conoce lo que debe hacer y para qué ha sido contratado.

Para Delimangiare se han definido las funciones de la siguiente manera:

Gerencia general:

- Planeación, organización, dirección y control de los diferentes departamentos de la empresa
- Toma de decisiones en general
- Optimización de los recursos humanos, financieros y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas a las circunstancias y a las necesidades
- Supervisión y análisis de los diferentes estados financieros generados

- Mantener y controlar el trabajo en equipo durante todas las actividades de la empresa

Gerencia Administrativa – Financiera

- Dirigir y supervisar las actividades del área financiera y de personal
- Presentar Informes a la Gerencia General sobre el desempeño de las áreas
- Analizar los reportes financieros generados por los registros de los movimientos de la empresa
- Elaboración de Presupuestos
- Selección y Contratación de Personal
- Aprobación de Adquisiciones
- Manejo nómina de empleados
- Administración del personal
- Promoción de las actividades de capacitación
- Manejo de los recursos monetarios de la empresa.
- Pago a proveedores.
- Pago empleados.
- Elaboración de balances y estados financieros.
- Manejo de cuentas.
- Recuperación de cartera
- Entrega de facturas
- Cobro de facturas

Gerencia de Servicio

- Dirigir y supervisar las actividades de las áreas de producción, servicio y atención al cliente
- Contacto con los proveedores
- Manejo de clientes

- Determinar horarios de entrega tanto para proveedores como para clientes
- Presentar Informes a Gerencia General sobre el desempeño de las áreas
- Compra de insumos para la preparación
- Elaboración de menú
- Preparación de platos
- Elaboración de recetas estándar
- Empaquetado de los productos
- Selección previa a la compra de insumos
- Servicio al cliente
- Transporte de productos
- Entrega de productos
- Elaboración de rutas de entrega
- Elaboración de horarios de entrega
- Selección previa a la compra de insumos
- Solución de problemas de clientes
- Atención a sugerencias
- Elaboración de evaluación de satisfacción de los clientes
- Atención a inquietudes de clientes
- Negociación de contratos

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión toma en cuenta los valores requeridos para invertir desde el punto de vista de lo tangible y lo intangible; por tanto, en el siguiente cuadro se establecen los requerimientos necesarios en activos fijos, diferidos y capital de operación para la instalación de la empresa.

CUADRO 29

CUADRO DE INVERSIONES			
CONCEPTO	PROYECTADA		TOTAL
	Aporte Invers.	Préstamo	
ACTIVOS FIJOS			
Inmueble	15.000,00		15.000,00
Adecuaciones e instalaciones	5.000,00		5.000,00
Maquinaria y equipos		13.958,00	13.958,00
Muebles y Enseres		1.692,00	1.692,00
Vehículos	20.000,00		20.000,00
Otros (Detalle)			-
Subtotal	40.000,00	15.650,00	55.650,00
ACTIVOS INTANGIBLES			
Gastos preoperacionales	1.000,00		1.000,00
Subtotal	1.000,00		1.000,00
CAPITAL DE OPERACIÓN			
Costo directo de Producción	11.388,10		11.388,10
Subtotal	11.388,10	-	11.388,10
INVERSIONES TOTALES	52.388,10	15.650,00	68.038,10
Participación porcentual	77,0%	23,0%	

Elaborado por: La Autora

6.1.1 Activos fijos

Se definen todos los activos fijos necesarios para que la empresa opere desde los puntos de vista de producción, administración y ventas.

Las inversiones totales en activos fijos ascienden a \$ 55.650, de los cuales \$ 40.000 constan en el valor del inmueble, las adecuaciones físicas que se realizarán para instalar la empresa y el vehículo de la promotora del proyecto que se constituirá en un instrumento de trabajo de la empresa.

La maquinaria y equipos que se adquirirán tienen un valor de \$ 13.958 y los muebles y enseres de oficina alcanzan \$ 1.692.

6.1.2 Activos intangibles

Son todos aquellos gastos que deben realizarse para el arranque del proyecto. Se consideraron para el proyecto gastos preoperacionales de \$ 1.000.

6.1.3 Capital de trabajo

Es la inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a elaborar el producto. La inversión en capital de trabajo comprende la inversión en activos corrientes, es decir el efectivo inicial, cuentas por cobrar e inventarios, que permitan operar durante un ciclo productivo. Dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima e insumos y para cubrir los costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo.

El capital de trabajo se estableció de acuerdo a la producción que la empresa va a generar durante un mes, contemplando cada uno de los costos y gastos, como constan en el siguiente cuadro:

CUADRO 30

CAPITAL DE OPERACIÓN	
CICLO DEL NEGOCIO:	1 MES
Costo de alimentos e insumos	6.000,00
Sueldos y salarios	1.850,00
Gastos de operación	1.359,60
Gastos administrativos y de ventas (excepto deprec.y amortiz.)	2.178,50
	11.388,10

Elaborado por: La Autora

6.1.4 Estructura de financiamiento

La inversión inicial del proyecto será financiada tanto con recursos de la promotora, invertidos en el valor del inmueble, las adecuaciones que se realizarán y en el valor del vehículo; como en el capital de operación requerido para el funcionamiento del negocio. Esta inversión con recursos propios es de \$ 52.388,10 y corresponde al 77% de la inversión total. Para cubrir el 23% restante se recurrirá a un financiamiento bancario.

6.2 Cronograma de inversiones

Las inversiones se cumplirán conforme al cronograma de ejecución del proyecto que consta en el capítulo cuarto.

CUADRO 31

CRONOGRAMA DE INVERSIONES DEL PROYECTO																		
CONCEPTO / ACTIVIDADES	SEMANAS																	
	I ETAPA								II ETAPA								III ETAPA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	MES 1	
Inmueble	15000																	
Vehículo	20000																	
Trámite de permisos varios	100	100	100															
Adecuaciones físicas en planta*		1000	1000	1000	500	500	500	500										
Trámite bancario para financiamiento			30	20														
Adquisición de maquinaria y equipos									5000	5000								
Instalación de maquinaria y equipos											3000	958						
Adquisición e instalación de mobiliario												1692						
Desarrollo página Web													100					
Campaña publicitaria														100	50	50		→
Contratación de personal															100			
Provisión de insumos y materia prima															100	100	6000	→
Prueba piloto																50		
Arranque de operaciones																		→ 5388,1
Valores invertidos (Dólares)	35100	1100	1130	1020	500	500	500	500	5000	5000	3000	2650	100	100	250	200	11388,1	

Elaborado por: La Autora

6.3 Presupuesto de Operación

El presupuesto de operación tiene como objetivo cuantificar en términos monetarios todos los componentes del proyecto, tanto desde el punto de vista de los desembolsos requeridos en las fases de inversión y operación, como de los ingresos generados a partir de la puesta en marcha del proyecto, a fin de suministrar los datos básicos para la elaboración de los estados financieros proyectados y que son el basamento para la determinación del flujo de caja del proyecto, que sustenta las evaluaciones de rentabilidad o conveniencia social y los análisis de sensibilidad, que determinan la ejecución misma del proyecto.

6.3.1 Presupuesto de ingresos

CUADRO 32

INGRESOS PROYECTADOS											
SERVICIO	PRECIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	INGRESO								
Comidas	3,50	48.000	168.000,00	56.250	203.765,63	67.500	253.076,91	67.500	261.934,60	67.500	271.102,31
Total			168.000,00		203.765,63		253.076,91		261.934,60		271.102,31

Elaborado por: La Autora

Los ingresos se determinaron en función de la demanda y de la capacidad de producción establecida en la empresa.

En el primer año se elaborarán 48.000 comidas (almuerzos o lunch institucionales), en el segundo 56.250 y desde el tercero 67.500.

Tomando en cuenta las consideraciones enunciadas anteriormente el precio se estableció en \$ 3,50, ajustándose sobretudo a las disponibilidades de la demanda. Para este efecto se calculó el costo de los insumos en base a una receta estándar (Cuadro 35) y cada uno de los costos y gastos indirectos que se deben realizar para que el producto o servicio llegue al consumidor (Cuadros 37, 38, 39 y 40). Adicionalmente se consideró un margen líquido del 16%. Los valores constan en el siguiente cuadro.

CUADRO 33

DETERMINACIÓN DEL PRECIO	
CONCEPTO	Por unidad
Costo de insumos	1,50
Sueldos y Salarios	0,46
Gastos de operación	0,34
Gtos. Administrativos	0,69
Gtos. Financieros	0,03
Subtotal	3,03
Margen líquido	16%
Precio de Venta	3,50

Elaborado por: La Autora

La proyección se realizó considerando un incremento en precios del 3,5% anual, porcentaje que se encuentra dentro del rango de variación de la tasa inflacionaria del país.

6.3.2 Presupuesto de egresos

Se calcularon las depreciaciones de los activos fijos de la empresa, considerando la vida útil de los mismos y aplicando el criterio de depreciación en línea recta.

CUADRO 34

DEPRECIACIONES		
	Vida útil / años	Deprec.Anual
Edificaciones y adecuaciones	20	1.000,00
Maquinaria y equipo	10	1.395,80
Muebles y enseres	5	338,40
Vehículos	5	4.000,00
Total		6.734,20

Elaborado por: La Autora

A fin de determinar el costo de la materia prima e insumos que se requerirán se partió del costeo de una receta tipo o estándar, como se

indica a continuación; estableciéndose el costo promedio por comida en \$ 1,50.

CUADRO 35

RECETA STANDART					
Carne con champignones + porción arroz + ensalada + jugo frutas					
Ingredientes	Unid.	Cantidad	Peso	Precio	Costo MP
Carne	gr	180	1000	5,58	1,0044
Cebolla perla	gr	9	454	0,4	0,008
Ajo	gr	5	454	1,54	0,017
Champiñones	gr	30	390	1,06	0,082
Perejil	gr	5	100	0,25	0,013
Brócoli	gr	15	454	0,6	0,020
Zanahoria	gr	15	454	0,3	0,010
Tomate riñón	gr	15	454	0,3	0,010
Vino tinto	gr	20	750	4,32	0,115
Aceite oliva	gr	10,28	1000	1,9	0,020
Arroz	gr	90	1000	1,17	0,105
Tomate árbol	gr	100	1000	0,9	0,090
Azúcar	gr	10	1000	0,93	0,009
Total					1,502

Elaborado por: La Autora

CUADRO 36

COSTO DE ALIMENTOS E INSUMOS			
AÑOS	COSTO UNIT.	CANTIDAD	COSTO TOTAL
1	1,50	48.000	72.000,00
2	1,58	56.250	88.593,75
3	1,65	67.500	111.628,13
4	1,74	67.500	117.209,53
5	1,82	67.500	123.070,01

Elaborado por: La Autora

Los sueldos y salarios contemplan los valores que se pagará a los empleados que participarán en el proceso productivo y aquellos que estarán vinculados con el despacho y distribución del producto, toda vez que son parte del servicio que la empresa ofrecerá. Para la proyección se consideró un 5% incremental de año a año, teniendo en cuenta la

variabilidad que se presenta en función de la tasa inflacionaria, del índice de precios y del margen de incremento salarial considerado por el Gobierno.

CUADRO 37

SUELDOS Y SALARIOS							
CONCEPTO	CANTIDAD	V.MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSONAL FIJO							
Cheff	1	500	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Ayud. Cocina	2	350	8.400	8.820	9.261	9.724	10.210
Empaquetador	1	300	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
Chofer	1	350	4.200	4.410	4.631	4.862	5.105
TOTAL			22.200	23.310	24.476	25.699	26.984

Los sueldos mensuales incluyen beneficios sociales

Elaborado por: La Autora

Los gastos de operación comprenden a todas las erogaciones que deben realizarse para el desarrollo directo de la actividad. Dentro de éstos se contempló a los materiales indirectos, que en el presente estudio son considerables, toda vez que el producto es empacado en su totalidad para el despacho y entrega. De la misma manera, para la proyección se consideró un incremento anual del 5%, teniendo en cuenta las consideraciones enunciadas anteriormente y la variación del índice de precios en la canasta básica.

CUADRO 38

GASTOS DE OPERACIÓN						
DETALLE	V.MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz, agua, teléfono	100,00	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Mantenimiento y reparación	20,00	240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Combustible y lubricantes	200,00	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Repuestos y accesorios	50,00	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Vigilancia	150,00	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Materiales indirectos (empaquetado)	800,00	9.600,00	11.812,50	14.850,00	15.525,00	16.200,00
Imprevistos	39,60	475,20	550,94	651,89	682,46	713,54
TOTAL		16.315,20	18.915,44	22.381,49	23.431,04	24.498,30

Elaborado por: La Autora

Los gastos administrativos contemplan los sueldos de las personas que laborarán en las áreas administrativas y de servicios, y cada uno de los gastos que deben ejecutarse para complementar la actividad de la empresa. En éstos se incluyen las depreciaciones y amortizaciones, que son cargos contables, pero no efectivos. Se consideró un valor mensual de promoción y propaganda, que incluyen stickers con el logotipo de la empresa, regalos promocionales, volantes, etc. Para la proyección se manejó también un incremento del 5% anual, de acuerdo a las explicaciones anteriores.

CUADRO 39

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
DETALLE	V.MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Gerente General	600,00	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Sueldo Gerente Adm. Financiero	600,00	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Sueldo Gerente de Servicio	600,00	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Suministros oficina	50,00	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Depreciaciones		6.734,20	6.736,20	6.737,20	6.738,20	6.739,20
Amortizaciones		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Promoción y propaganda	200,00	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Comunicación y transporte	50,00	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Otros	50,00	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Imprevistos	28,50	342,00	359,10	377,06	395,91	415,70
TOTAL		33.076,20	34.385,30	35.758,76	37.200,83	38.714,96

Elaborado por: La Autora

La empresa tendrá también una carga financiera, pues se recurrirá a un financiamiento bancario para la adquisición de la maquinaria, equipos y muebles. Por tanto se procedió a elaborar la respectiva tabla de amortización, considerando un préstamo de \$ 15.650, a 5 años plazo, reconociendo el pago de una tasa de interés del 11,23% y amortizable en cuotas semestrales.

CUADRO 40

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Monto:	\$	15.650,00			
Plazo:		5 años			
Interés:		11,23%			
Forma de pago:		180 días			
Dividendos por año:		2			
Divid. Gracia:		0			
Fecha contabilización:		06/01/2012			
Fecha de pago	Saldo inicial	Interés	Amortización Capital	Cuota de Pago	Saldo Final
04/07/2012	15.650,00	878,75	1.565,00	2.443,75	14.085,00
31/12/2012	14.085,00	790,87	1.565,00	2.355,87	12.520,00
29/06/2013	12.520,00	703,00	1.565,00	2.268,00	10.955,00
26/12/2013	10.955,00	615,12	1.565,00	2.180,12	9.390,00
24/06/2014	9.390,00	527,25	1.565,00	2.092,25	7.825,00
21/12/2014	7.825,00	439,37	1.565,00	2.004,37	6.260,00
19/06/2015	6.260,00	351,50	1.565,00	1.916,50	4.695,00
16/12/2015	4.695,00	263,62	1.565,00	1.828,62	3.130,00
13/06/2016	3.130,00	175,75	1.565,00	1.740,75	1.565,00
10/12/2016	1.565,00	87,87	1.565,00	1.652,87	-

Elaborado por: La Autora

6.3.3 Punto de equilibrio

Como lo señala Baca Urbina, el punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios, y determinar el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

En el primer año del proyecto se ha establecido el punto de equilibrio en el 71,3%, que quiere decir que la empresa debe alcanzar ingresos de \$ 119.852,61 para mantener su nivel de equilibrio, es decir que por lo menos diariamente debe preparar 143 comidas.

CUADRO 41

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ingreso de Equilibrio =	$\frac{CF}{1 - (CV/Vtas)}$				
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS					
Sueldos y salarios	22.200,00	23.310,00	24.475,50	25.699,28	26.984,24
Sueldo Gerente General	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Sueldo Gerente Adm. Financiero	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Sueldo Gerente de Servicio	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Suministros oficina	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Depreciaciones	6.734,20	6.736,20	6.737,20	6.738,20	6.739,20
Amortizaciones	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Promoción y propaganda	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Comunicación y transporte	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Gastos financieros	1.669,62	1.318,12	966,62	615,12	263,62
Otros	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Subtotal	56.603,82	58.654,32	60.823,82	63.119,32	65.547,12
COSTOS VARIABLES					
Mat. Prima e Insumos	72.000,00	88.593,75	111.628,13	117.209,53	123.070,01
Luz, agua, teléfono	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Mantenimiento y reparación	240,00	252,00	264,60	277,83	291,72
Combustible y lubricantes	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Repuestos y accesorios	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Vigilancia	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Materiales indirectos (empaquetado)	9.600,00	11.812,50	14.850,00	15.525,00	16.200,00
Imprevistos	817,20	910,04	1.028,94	1.078,37	1.129,25
Subtotal	88.657,20	107.868,29	134.386,67	141.036,48	147.984,01
COSTOS Y GASTOS TOTALES	145.261,02	166.522,61	195.210,49	204.155,80	213.531,14
INGRESOS	168.000,00	203.765,63	253.076,91	261.934,60	271.102,31
Punto de Equilibrio	119.852,61	124.630,51	129.691,41	136.752,62	144.332,54
%	71,3%	61,2%	51,2%	52,2%	53,2%

Elaborado por: La Autora

6.4 Estados Financieros proforma

6.4.1 Estado de Situación inicial

Este estado muestra la aportación neta que realizará la promotora del proyecto. Las estimaciones se realizaron teniendo en cuenta que la empresa estará recuperando el producto de las ventas a los 30 días y que dentro de ese período debe afrontar los gastos tanto operativos como de ventas. También se consideró el aprovisionamiento mínimo de materias primas e insumos y de los materiales indirectos que son los envases.

CUADRO 42

BALANCE GENERAL INICIAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	9.088,10		
Inventario M.P.	1.500,00		
Inventario envases	800,00	Pasivo Fijo	
Ctas. X Cobrar	-		
Activos Fijos		Préstamo a 5 años	15.650,00
Inmueble y adecuaciones	20.000,00		
Vehículo	20.000,00		
Maquinaria y Equipo	13.958,00	CAPITAL	
Muebles y Enseres	1.692,00	Capital Social	52.388,10
Activo Diferido	1.000,00		
TOTAL ACTIVO	68.038,10	TOTAL PASIVO + CAPITAL	68.038,10
Elaborado por: La Autora			

6.4.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados está determinado por el desglose de los ingresos y gastos que se obtendrán anualmente por la puesta en marcha del proyecto. Permite determinar la utilidad neta del proyecto, y en base a ésa establecer la Rentabilidad sobre las Ventas, en forma anual.

CUADRO 43

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	168.000,00	203.765,63	253.076,91	261.934,60	271.102,31
COSTO INSUMOS	72.000,00	88.593,75	111.628,13	117.209,53	123.070,01
SUELDOS Y SALARIOS	22.200,00	23.310,00	24.475,50	25.699,28	26.984,24
GASTOS DE OPERACIÓN	16.315,20	18.915,44	22.381,49	23.431,04	24.498,30
GASTOS ADMINISTRATIVOS	33.076,20	34.385,30	35.758,76	37.200,83	38.714,96
GASTOS FINANCIEROS	1.669,62	1.318,12	966,62	615,12	263,62
UTILIDAD OPERACIONAL	22.738,98	37.243,02	57.866,42	57.778,80	57.571,17
PARTICIP. TRABAJADORES 15%	3.410,85	5.586,45	8.679,96	8.666,82	8.635,68
IMPUESTO A LA RENTA 25%	4.832,03	7.914,14	12.296,61	12.277,99	12.233,87
UTILIDAD NETA	14.496,10	23.742,42	36.889,84	36.833,98	36.701,62

Rentabilidad sobre Ventas: **8,63%** **11,65%** **14,58%** **14,06%** **13,54%**

Elaborado por: La Autora

6.5 Flujo Neto de Fondos

En base al estado de resultados proyectado se calculan los flujos netos de efectivo con los cuales se realiza la evaluación económica. Este estado permite determinar el movimiento de los recursos efectivos y la disponibilidad de los mismos para atender el servicio de la deuda contraída.

CUADRO 44

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (CON FINANCIAMIENTO)						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		14.496,10	23.742,42	36.889,84	36.833,98	36.701,62
(+)Depreciaciones		6.735,20	6.736,20	6.737,20	6.738,20	6.739,20
(+)Amorti. Intangibles		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
(-)Amortización préstamo bancario						
Cuotas de capital		3.130,00	3.130,00	3.130,00	3.130,00	3.130,00
Inversión en activos fijos	(55.650,00)					
Inversión en activos intangibles	(1.000,00)					
Inversión en capital de trabajo	(11.388,10)					
Préstamo Bancario	15.650,00					
Aporte inversionistas	52.388,10					
(+)Recuperación Capital de Trabajo						11.388,10
(=)FLUJOS NETOS DEL PROYECTO	(68.038,10)	18.301,30	27.548,62	40.697,04	40.642,18	51.898,92
FLUJOS ACTUALIZADOS		16.737,93	23.043,03	31.133,10	28.435,21	33.209,14
Elaborado por: La Autora						

6.5.1 Determinación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR

La TMAR es la mínima tasa de rendimiento que se le exige al proyecto de inversión y se establece relacionando la participación de los recursos invertidos en el proyecto y su naturaleza de acuerdo al origen, es decir, si son propios el rendimiento pasivo que se debe exigir y si son prestados el rendimiento activo que se debe pagar, además de un margen financiero que puede estar definido por el índice inflacionario.

CUADRO 45

CALCULO DE LA TMAR		
	CAPITAL PROPIO	PRESTAMO
PARTICIP. EN LA NUEVA INVERSION	77,00%	23,00%
TASA PASIVA BCE al 31-05-2011	4,60%	
TASA ACTIVA BCE al 31-05-2011		8,34%
	3,54%	1,92%
TASA DE INFLACION ANUAL a Abril 2011		3,88%
	TMAR :	9,34%

Elaborado por: La Autora

Considerando la TMAR se establecieron los flujos actualizados del proyecto con el fin de proceder a la evaluación financiera.

6.6 Evaluación Financiera

TASA INTERNA DE RETORNO TIR:	35,67%
VALOR ACTUAL NETO VAN :	64.520

6.6.1 Tasa Interna de Retorno

Esta tasa consiste en evaluar el proyecto en función de una tasa de rendimiento o de descuento que hace que el valor presente neto de un flujo de caja sea igual a cero.

La Tasa Interna de Retorno TIR obtenida en el flujo de caja anterior para la realización del proyecto de Delimangiare es del 35,67%.

El objetivo de la evaluación es determinar la viabilidad del proyecto, para lo cual se relaciona esta tasa con la TMAR, concluyéndose que el proyecto de inversión para la creación de la empresa de catering Delimangiare es totalmente factible económica y financieramente.

6.6.2 Valor Actual Neto

Valor Presente Neto VPN o Valor Actual Neto VAN es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.²⁴

El VAN para el proyecto es positivo y es un buen indicativo de gestión.

6.6.3 Relación Beneficio / Costo

El criterio de Relación Beneficio / Costo consiste en sumar los flujos actualizados del proyecto y dividir para el valor de la inversión. Se obtuvo un valor de 1,08 que indica que por cada dólar que la promotora del proyecto invierte en el negocio recibirá un beneficio de 8 centavos.

6.6.4 Análisis de sensibilidad

Es el procedimiento por el cual se determina la afectación de la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto. Para este efecto se consideraron dos variables fundamentales: ingresos y costos.

El proyecto puede aceptar un incremento en los costos hasta de un 7% y una disminución de los ingresos hasta en un 6%, sin que afecte a la TIR, esto quiere decir que es más sensible cuando disminuyen los ingresos que cuando aumentan los costos.

²⁴ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta. Edición, Mc Graw Hill

CUADRO 46

EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS		
Porcentaje de aumento de costos		7,00%
Porcentaje disminucion de ingresos		6,00%
Tasa de actualizacion o TMAR		9,34%
Períodos del análisis:		Anual
Períodos	Ingresos totales	Egresos
0	-	68.038,10
1	168.000,00	149.698,70
2	203.765,63	176.217,00
3	253.076,91	212.379,87
4	261.934,60	221.292,41
5	271.102,31	219.203,39
		Con flujo normal
		EVALUACION
Tasa interna de retorno TIR%		35,67%
Relacion Beneficio Costo		1,08
Valor actual neto		64.520
		O.K.
		O.K.
		O.K.
Analisis de sensibilidad:	Aumento de costos	Disminución de ingresos
Tasa interna de retorno TIR%	14,90%	14,72%
Relacion Beneficio Costo	1,01	1,01
Valor actual neto	12.589,55	12.054,73
Elaborado por: La Autora		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones generales a las que el presente estudio condujo son las siguientes:

- El proyecto demuestra su consistencia y aplicabilidad, convirtiéndolo en un elemento de apoyo del sector económico del país por la generación de fuentes de empleo, consumidor de insumos nacionales y contribuyente de impuestos.
- El estudio económico y financiero del servicio de catering basado en un criterio conservador orienta a ventajas y posibilidades de llevar a cabo las actividades del negocio, permitiendo la obtención de resultados exitosos, manteniendo estándares de calidad de acuerdo a las normas internacionales.
- La dinámica económica de una sociedad hace que la colectividad busque satisfacer sus necesidades a precios asequibles garantizando productos con alta calidad este proyecto es un reflejo de estas aspiraciones.
- El manejo de información estadística en el país aún es deficitario. No es posible encontrar datos estadísticos actualizados e incluso en algunas áreas no se halla ningún tipo de información, lo que obligó en el presente estudio a realizar análisis y estimaciones ponderadas.

- Se estableció la existencia de demanda potencial para el servicio que pretende ofrecer la empresa.
- Existe factibilidad técnica para implementar la actividad.
- Se cuenta con los elementos sociales, económicos, profesionales y tecnológicos para la creación de la empresa de catering Delimagiare
- Se estableció que cuanto más avanzan y crecen las sociedades, es necesario que los negocios tradicionales den un giro para visualizar su accionar e ingresen con nuevas inquietudes e iniciativas. La alimentación es vital para todo ser humano, pero es necesario que ahora se acople a las nuevas condiciones de vida que tiene el hombre. Este proyecto es una alternativa.
- Se demuestra la factibilidad técnica y financiera del proyecto.
- Los parámetros analizados en el horizonte de vida establecido demuestran que el proyecto de inversión es rentable, razonable y recuperable.

Recomendaciones

- Delimangiare constituirá un elemento de apoyo al sector económico por la generación de fuentes de empleo, y el consumo de insumos nacionales y además de generar pagos de impuestos al fisco.
- El alto índice de desempleo del país y la falta de oportunidades de trabajo a causa de las políticas de gobierno, obligan a que las personas se interesen en crear e instalar sus propios negocios, y cuando éstos se establecen con visión futurista tienen mejor acogida. Es el caso del proyecto de inversión propuesto, ya que tiende a satisfacer una necesidad básica del ser humano y que debe ser atendida con la mejor calidad, oportunidad y agrado, signos de un comportamiento altamente competitivo y emprendedor.
- Implementar el proyecto de creación de la empresa de catering para satisfacer la demanda establecida en el estudio de mercado correspondiente.
- La implementación del proyecto ha sido técnicamente justificada, es decir que cuenta con los elementos físicos, profesionales y operativos que pueden ser aprovechados óptimamente.
- El proyecto permitirá generar una actividad necesaria, novedosa y oportuna en el ámbito del sector servicios de alimentación, que se ajusta a las expectativas de los demandantes actuales.
- Efectuar el proyecto de inversión toda vez que los resultados del estudio financiero demostraron su factibilidad y la obtención de resultados exitosos

- .Se recomienda la creación de la empresa de servicio de Catering Delimangiare, ya que los análisis realizados desde varios puntos de vista han demostrado que la inversión es rentable, razonable y recuperable.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson Sweeney Williams, Estadística para Administración y Economía, Séptima Edición.
- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001
- Banco Central del Ecuador, Información Estadística
- Ferrel – Hartline – Lucas, Estrategia de Marketing, Segunda Edición
- INEC, Información Estadística.
- Johnson - Kuby, Estadística Elemental, Segunda Edición, Editorial Thomson
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Dirección Estratégica, Quinta Edición. Editorial Pearson Prentice Hall
- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia
- Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing
- Osejo Domínguez Edgar, Administración de Procesos, Programa de Maestría en Planificación y Dirección Estratégica, Marzo 2006
- Prieto Herrera, Jorge Eliecer, Los proyectos: la razón de ser del presente, ECOE Ediciones. Segunda Edición ampliada
- Sapag Chain, Nassir, Formulación y Evaluación de Proyectos, 2007
- Schnarch Kirberg, Alejandro, Nuevo Producto, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill
- Subía Luis, Servicios de Marketing y Opinión Pública, Índice Estadístico Ecuador de MARKOP, 2007
- Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General en base a la NIIF, Edit. Mc Graw Hill, Sexta Edición, Colombia

LINKOGRAFIA

<http://www.librosmaravillosos.com/transportesaereos/index.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Catering>

<http://www.mercadofiesta.com.ar/para-fiestas.asp?ti=abcs&i=0004-servicios-catering-menu>

<http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/10/tecnologia-de-los-alimentos.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Pichincha

<http://www.ecuaworld.com.ec/ciudades.htm>

<http://www.fao.org/docrep/W7445S/w7445s03.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Quito#Administraci.C3.B3n>

http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Presupuesto-De-Gastos-De-Ventas/1214853.html>

www.definicion.org/egreso (2010)

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

<http://www.leergratis.com/stag/organizacion-aplicada-de-hugo-vasquez.html>

ANEXOS

PLATOS FUERTES

Arroz con estofado de carne



Sopa de bolas de verde



Pollo con champiñones



Arroz relleno



Pollo con verduras



POSTRES

Higos con queso



Pristiños con miel



Helado



Torta de chocolate

