



ESPE

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA
LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS
VIKI "ASOSERAVI" DE LA PARROQUIA LA VICTORIA DEL
CANTÓN PUJILÍ.**

AUTORAS:

**MAYRA ALEJANDRA ALVARADO TOLEDO
GISSELA PAULINA VILLARROEL HERRERA**

DIRECTOR: ING. VERÓNICA PARREÑO

LATACUNGA

2015



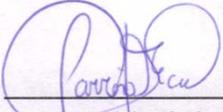
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI “ASOSERAVI” DE LA PARROQUIA LA VICTORIA DEL CANTÓN PUJILÍ**”, realizado por las Srtas.: Mayra Alejandra Alvarado Toledo y Gissela Paulina Villarroel Herrera, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a las Srtas.: Mayra Alejandra Alvarado Toledo y Gissela Paulina Villarroel Herrera para que lo sustente públicamente.

Latacunga, 02 de Diciembre de 2015



Ing. Verónica Parreño

DIRECTORA



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras: Mayra Alejandra Alvarado Toledo y
Gissela Paulina Villarroel Herrera

DECLARAMOS QUE:

El trabajo de titulación “**PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI “ASOSERAVI” DE LA PARROQUIA LA VICTORIA DEL CANTÓN PUJILÍ**”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello, nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Latacunga, 02 de Diciembre de 2015

Mayra Alejandra Alvarado Toledo

C.C.: 0503571986

Gissela Paulina Villarroel Herrera

C.C.: 0503790909



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras: Mayra Alejandra Alvarado Toledo y
Gissela Paulina Villarroel Herrera

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI “ASOSERAVI” DE LA PARROQUIA LA VICTORIA DEL CANTÓN PUJILÍ**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Latacunga, 02 de Diciembre de 2015

Mayra Alejandra Alvarado Toledo

C.C.: 0503571986

Gissela Paulina Villarroel Herrera

C.C.: 0503790909

DEDICATORIA

Deseo dedicar este proyecto con amor y cariño fruto de mi esfuerzo a Dios que me ha dado la vida, a mis padres, mi hijo, mi familia, los maestros, por su constante apoyo quienes con nobleza y entusiasmo depositaron en mí su confianza, con su infinito espíritu de animación supieron guiarme en el camino de la excelencia y ser útil a la sociedad.

Ellos hicieron posible la culminación de una etapa importante en mi vida estudiantil.

Mayra Alejandra Alvarado Toledo

Todo el esfuerzo de una carrera profesional se ve reflejado en este proyecto de grado, el cual quiero dedicar a mis padres quienes me apoyaron en toda mi preparación profesional y personal, les dedico mi esfuerzo, mi trabajo en equipo y mis éxitos.

También dedico este trabajo a mi familia que siempre creyó en mi e impulso mis ánimos cuando estos decaían, a mis amigos y amigas que con palabras de aliento hicieron posible la finalización de este lardo trabajo.

Gissela Paulina Villarroel Herrera

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero dar gracias a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, porque él me da las fuerzas y el entusiasmo suficiente para alcanzar mis propósitos y metas.

Mi gratitud a todos quienes conforman la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE extensión Latacunga, en especial a mis queridos Maestros, quienes con sus vastos conocimientos me han guiado para alcanzar una excelencia profesional y también personal fortaleciendo mi espíritu.

Mi eterno agradecimiento a quienes me dieron la vida Mis Padres y a mi familia, quienes han formado a la mujer, a la profesional y a la madre que soy hoy por hoy, quienes con su apoyo incondicional en cada situación de mi vida me han enseñado que no hay nada más importante que confiar y tener fé en Dios para salir adelante y sobretodo agradezco cada palabra de entusiasmo y aliento que me brindaron día a día.

Finalmente a todas las personas quienes contribuyeron con su ayuda desinteresada a la realización del presente proyecto.

Mayra Alejandra Alvarado Toledo

*“Vive como si fueses a morir mañana. Aprende como si fueses a vivir siempre”
Mahatma Gandhi*

La docencia es una profesión ingrata, donde no muestra todos los esfuerzos que el maestro hace.

En esta oportunidad quiero agradecer a todos mis buenos amigos llamados “MAESTROS”, quienes a más de transmitir conocimientos nos llenan de optimismo, corrigen nuestros errores y nos acompañan en nuestra formación profesional.

Un agradecimiento especial para los grandiosos maestros de vida MIS PADRES, ellos que al esfuerzo lo convierten en amor, quienes acompañan cada paso de mi vida con palabras de esperanza y optimismo, quienes disfrutan más mis triunfos, lloran más mis derrotas y toman de mi mano para dar impulso a mi vida.

Un infinito gracias a mi hermano Javier y a mi hermana Lorena, compañeros de sonrisas y de tristezas, que sin importar horas ni días siempre están dispuestos a dar más de lo que daría cualquier amigo.

Gissela Paulina Villarroel Herrera

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxi
RESUMEN.....	xxiv
ABSTRACT.....	xxv

CAPÍTULO I

GENERALIDADES.....	1
1. Antecedentes.....	1
1.1. Justificación	5
1.2. Importancia.....	8
1.3. Planteamiento del problema	9
1.3.1. Macro.....	9
1.3.2. Meso.....	13
1.3.3. Micro.....	14
1.4. Objetivos.....	15
1.4.1. Objetivo general	15
1.4.2. Objetivos Específicos	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	16
2. Antecedentes de la investigación	16
2.1. Fundamentación teórica	16
2.2. Fundamentación conceptual.....	24
2.3 Fundamentación legal	29

CAPÍTULO III

PLAN ESTRÁTEGICO	41
3. Filosofía corporativa	41
3.1. Direccionamiento Estratégico	42
3.1.1. Misión	42
3.1.2 Visión.....	45
3.1.3 Principios- Valores.....	47
3.2. Diagnóstico Estratégico	50
3.2.1. Análisis de Entorno.....	50
3.2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas	65
3.2.3 Matriz FODA.....	70
3.2.4. Cadena de Valor.....	789
3.3. Opciones Estratégicas.....	93
3.3.1. Alternativas Estratégicas	108
3.4. Formulación Estratégica	113
3.4.1 Proyectos Estratégicos	115
3.4.2 Estrategias.....	116
3.4.3 Plan Operativo.....	116
3.4.4 Presupuesto Estratégico.....	119
3.4.5 Difusión Estratégica.....	120

3.5	Ejecución Estratégica	122
3.6	Control y Evaluación Estratégica	122
3.6.1	Indicadores de Gestión	122
3.6.2	Control e Iniciativas	125

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIO 128

4.1	Resumen Ejecutivo.....	128
4.2	Información Institucional.....	129
4.3	Estudio de Mercado.....	132
4.3.1	Análisis de Oferta	169
4.3.2	Análisis de Demanda.....	173
4.3.3	Demanda Insatisfecha	176
4.3.4	Análisis de Precios	178
4.3.5	Segmentación de Mercado y mercado meta	179
4.4	Plan de Mercadeo	183
4.4.1	Estrategias de Servicio.....	183
4.4.2	Estrategias de Precio	191
4.4.3	Estrategias de Distribución	193
4.4.4	Estrategias de Publicidad y Promoción	198
4.4.5	Estrategias de Personas.....	198
4.4.6	Estrategias de Procesos.....	199
4.4.7	Estrategias de Evidencias Físicas	200
4.5	Estudio Administrativo	204
4.5.1	Estructura Organizacional	204
4.5.2	Estructura Legal	219
4.6	Estudio Técnico	223

4.6.1	Proceso Productivo	223
4.6.2	Distribución de la planta	225
4.6.3	Equipamiento.....	227
4.7	Estudio Financiero Económico	231
4.7.1	Inversión	231
4.7.2	Costos	233
4.7.3	Gastos Administrativos	238
4.7.4	Gastos de Venta.....	241
4.7.5	Flujo de efectivo	249
4.7.6	Balance General y de Resultados	252
4.7.7	TIR- VAN	255
4.7.8	Punto de Equilibrio	256
4.8	Estudio Social.....	260

CAPÍTULO V 264

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 264

5.1	Conclusiones	264
5.2	Recomendaciones.....	265

BIBLIOGRAFÍA..... 266

NETGRAFÍA..... 267

ANEXOS..... 272

ANEXO A. Tabla de Remuneraciones mínimas 2015

ANEXO B. Tasas de interés del Banco de Fomento

ANEXO C. Fascículo de Cotopaxi, INEC

ANEXO D. Fascículo de Saquisilí, INEC

ANEXO E. Fascículo de Salcedo, INEC

ANEXO F. Fascículo de Latacunga, INEC

ANEXO G. Documentos ASOSERA VI

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Inflación Anual Periodos 2011- 2015.....	52
Tabla 2.	PIB Anual Periodos 2011- 2015	53
Tabla 3.	Tasas de Interés Activas Periodos 2014- 2015	54
Tabla 4.	Tasas de Interés Pasivas Periodos 2014- 2015	55
Tabla 5.	Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales Periodos 2014- 2015	56
Tabla 6.	Depreciación de Activos	57
Tabla 7.	Clientes de ASOSERAVI	59
Tabla 8.	Competencia de ASOSERAVI.....	61
Tabla 9.	Nomenclatura de Ponderación para las Fortalezas.....	71
Tabla 10.	Nomenclatura de Ponderación para las Debilidades.....	72
Tabla 11.	Factores que Componen la Matriz FODA: Fortalezas	73
Tabla 12.	Factores que componen la matriz FODA: Debilidades.....	73
Tabla 13.	Factores que componen la matriz FODA: Oportunidades	74
Tabla 14.	Factores que componen la matriz FODA: Amenazas.....	74
Tabla 15.	Ponderación matriz cuadrada FODA.....	75
Tabla 16.	Matriz Comparativa FODA.....	76
Tabla 17.	Matriz Cuadrada FODA	76
Tabla 18.	Matriz de Distribución Física Propuesta para la Empresa de SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI - ASOSERAVI.....	84
Tabla 19.	Matriz de Calificación de Distribución Física ASOSERAVI.....	85
Tabla 20.	Matriz de Ponderación de Fortalezas y Debilidades.....	98
Tabla 21.	Matriz de Ponderación de Oportunidades y Amenazas.....	99
Tabla 22.	Matriz PEEA o PEYEA	105
Tabla 23.	Presupuesto Estratégico Estimado.....	119

Tabla 24.	Calificación para la Matriz de Control e Iniciativas	126
Tabla 25.	Matriz de Control e Iniciativas.....	126
Tabla 26.	Edad Agrupada.....	144
Tabla 27.	Género.....	145
Tabla 28.	Ocupación	146
Tabla 29.	Sector de Residencia	147
Tabla 30.	¿Alguna vez recibió el servicio de catering?.....	149
Tabla 31.	¿En qué lugar recibió el servicio de catering?	150
Tabla 32.	¿Qué calificación usted le da al servicio de catering?	152
Tabla 33.	¿En qué evento social u ocasión recibió el servicio de catering?.....	153
Tabla 34.	¿Ha realizado algún evento en el que ha requerido contratar el servicio de catering?	155
Tabla 35.	¿Cuán frecuente es su compra de servicios de catering?	156
Tabla 36.	¿En caso de requerir contratar estos servicios, donde preferiría que se lo realizara?	157
Tabla 37.	¿Cuál de las siguientes opciones consideraría ud. de mayor importancia?	159
Tabla 38.	¿Cuál sería el precio promedio que ud estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering por persona? (agrupado).....	161
Tabla 39.	¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca?.....	163
Tabla 40.	¿A través de qué medio informativo o publicitario considera ud es el más adecuado para conocer el servicio de catering?.....	165
Tabla 41.	¿Conoce la empresa ASOSERAVI?.....	167
Tabla 42.	Comportamiento de la competencia u oferta actual de Pujilí 2015.....	172
Tabla 43.	Oferta proyectada en Pujilí	173

Tabla 44.	Demandantes entre 0 a 5 años de edad	174
Tabla 45.	Demanda proyectada para los 4 cantones de Cotopaxi	175
Tabla 46.	Demanda proyectada de Pujilí.....	176
Tabla 47.	Demanda insatisfecha en Pujilí	177
Tabla 48.	Precio por cada servicio	178
Tabla 49.	Personas entre 20 y 64 años de los cantones representativos de Cotopaxi	181
Tabla 50.	Mercado meta proyectado para los 4 cantones de Cotopaxi	181
Tabla 51.	Porcentaje capacidad instalada.....	182
Tabla 52.	Personas del mercado meta de acuerdo a la capacidad instalada	182
Tabla 53.	Precios inflados de cada servicio por año	182
Tabla 54.	Ingresos en dólares	183
Tabla 55.	Localización ASOSERAVI	194
Tabla 56.	Capacidad instalada para CIBVs.....	226
Tabla 57.	Detalle del equipamiento	227
Tabla 58.	Detalle del equipamiento a partir del 2017 hasta el 2020	230
Tabla 59.	Detalle de equipamiento adicional en los años 2019 y 2020.....	231
Tabla 60.	Costos proyectados desde el año 2017 hasta el año 2020.....	231
Tabla 61.	Inversión ASOSERAVI	232
Tabla 62.	Financiamiento ASOSERAVI.....	232
Tabla 63.	Costos anuales materia prima	233
Tabla 64.	Materia prima CIBVS	234
Tabla 65.	Materia prima Banquetes.....	235
Tabla 66.	Materia prima Catering	236

Tabla 67.	Materia prima Restaurant	237
Tabla 68.	Costos variables	238
Tabla 69.	Costos fijos	238
Tabla 70.	Gastos Administrativos	239
Tabla 71.	Rol de pagos	239
Tabla 72.	Rol de provisiones	241
Tabla 73.	Gastos de Venta	241
Tabla 74.	Otros Gastos de Venta	242
Tabla 75.	Depreciación vehículo 2016	242
Tabla 76.	Depreciación muebles y enseres 2016	242
Tabla 77.	Depreciación equipo de cómputo 2016	243
Tabla 78.	Depreciación maquinaria y equipos 2016	243
Tabla 79.	Depreciación equipo de cómputo 2019	244
Tabla 80.	Depreciación muebles y enseres 2017	244
Tabla 81.	Depreciación muebles y enseres 2018	245
Tabla 82.	Depreciación muebles y enseres 2019	245
Tabla 83.	Depreciación muebles y enseres 2020	246
Tabla 84.	Depreciación maquinaria y equipos 2017	246
Tabla 85.	Depreciación maquinaria y equipos 2018	247
Tabla 86.	Depreciación maquinaria y equipos 2019	247
Tabla 87.	Depreciación maquinaria y equipos 2020	248
Tabla 88.	Datos del préstamo	248
Tabla 89.	Amortización del préstamo	248
Tabla 90.	Flujo de Efectivo Proyectado	250
Tabla 91.	Flujo de Efectivo Proyectado (Con Crédito)	251
Tabla 92.	Balance General Proyectado	252
Tabla 93.	Estado de Resultados	254

Tabla 94.	Cálculo de la TMAR.....	255
Tabla 95.	Cálculo del Punto de Equilibrio CIBVs.....	257
Tabla 96.	Cálculo del Punto de Equilibrio Banquetes.....	257
Tabla 97.	Cálculo del Punto de Equilibrio Catering	257
Tabla 98.	Cálculo del Punto de Equilibrio Restaurant	258
Tabla 99.	Análisis de Sensibilidad según los Costos Variables.....	259

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Etapas plan de negocios.....	19
Figura 2.	Objetivos de la Matriz Productiva	54
Figura 3.	Organigrama Estructural de EPS	61
Figura 4.	Cinco Fuerzas de PORTER de ASOSERAVI.....	66
Figura 5.	Cadena de Valor de Porter	82
Figura 6.	Propuesta del Organigrama Estructural de la empresa de Catering y Anexos VIKI - ASOSERAVI.....	83
Figura 7.	Propuesta de la Distribución Física para la Empresa de Servicios de Catering y Anexos VIKI - ASOSERAVI	85
Figura 8.	Propuesta de la Distribución Física para la Empresa de Servicios de Catering y Anexos VIKI – ASOSERAVI (2)	86
Figura 9.	Proceso para la compra de materia prima.....	88
Figura 10.	Proceso para el transporte de los alimentos.....	89
Figura 11.	Mapa de Actividades y Procesos de la Empresa de Servicios de Catering y Anexos VIKI- ASOSERAVI	92
Figura 12.	Matriz General Electric	97
Figura 13.	Matriz GE ASOSERAVI.....	100
Figura 14.	Factores posibles de la PEEA	101
Figura 15.	Cuadrantes PEEA	104
Figura 16.	Cuadrantes PEEA ASOSERAVI.....	106
Figura 17.	Adquisiciones de ASOSERAVI.....	110
Figura 18.	Mapa de valor de la gestión.....	123
Figura 19.	Mapa de Valor de la Gestión de los Objetivos de las Políticas de ASOSERAVI	123
Figura 20.	Mapa de valor de la gestión de la ejecución de programas	124

Figura 21.	Mapa de valor de la gestión de la eficiencia operativa	125
Figura 22.	Mapa de valor de la gestión de la eficiencia en el uso de los recursos	125
Figura 23.	Ubicación de ASOSERAVI	130
Figura 24.	Estructura de Socios ASESORAVI.....	131
Figura 25.	Clasificación por su uso ASOSERAVI	135
Figura 26.	Técnicas de investigación.....	138
Figura 27.	Tamaño de la Población	139
Figura 28.	Edad Agrupada.....	144
Figura 29.	Género.....	145
Figura 30.	Ocupación	146
Figura 31.	Sector de Residencia	147
Figura 32.	¿Alguna vez recibió el servicio de catering?.....	149
Figura 33.	¿En qué lugar recibió el servicio de catering?	151
Figura 34.	¿Qué calificación usted le da al servicio de catering?	152
Figura 35.	¿En qué evento social u ocasión recibió el servicio de catering?.....	154
Figura 36.	¿Ha realizado algún evento en el que ha requerido contratar el servicio de catering?.....	155
Figura 37.	¿Cuán frecuente es su compra de servicios de catering?	156
Figura 38.	¿En caso de requerir contratar estos servicios, donde preferiría que se lo realizara?	158
Figura 39.	¿Cuál de las siguientes opciones consideraría ud. de mayor importancia?	160
Figura 40.	¿Cuál sería el precio promedio que ud estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering por persona? (agrupado) ...	162
Figura 41.	¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca?.....	164

Figura 42.	¿A través de qué medio informativo o publicitario considera ud es el más adecuado para conocer el servicio de catering?.....	166
Figura 43.	¿Conoce la empresa ASOSERAVI?.....	167
Figura 44.	Competencia de ASOSERAVI.....	170
Figura 45.	Clasificación de la oferta.....	170
Figura 46.	Mercado meta.....	180
Figura 47.	Logotipo.....	184
Figura 48.	Calendario de ASOSERAVI.....	185
Figura 49.	Tarjeta de presentación parte frontal de ASOSERAVI	186
Figura 50.	Tarjeta de presentación parte posterior de ASOSERAVI	186
Figura 51.	Diseño de servilletas para ASOSERAVI.....	187
Figura 52.	Uniformes para ASOSERAVI	190
Figura 53.	Canales de distribución	193
Figura 54.	Microsoft crear una cuenta	196
Figura 55.	Cuenta creada en Outlook.....	196
Figura 56.	Cuenta creada en Twitter	197
Figura 57.	Cuenta creada en Facebook	197
Figura 58.	Buzón ASOSERAVI.....	201
Figura 59.	Organigrama Funcional de la empresa de Catering y Anexos VIKI – ASOSERAVI	206
Figura 60.	Proceso de elaboración de los alimentos y decoración.....	224
Figura 61.	Distribución de la planta para ASOSERAVI.....	225
Figura 62.	Basureros de ASOSERAVI.....	263

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Etapas del planeamiento estratégico.....	18
Cuadro 2.	Constitución del Ecuador 2008.....	31
Cuadro 3.	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.....	36
Cuadro 4.	Las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria.....	41
Cuadro 5.	Formulación de la Misión “ASOSERAVI”	44
Cuadro 6.	Matriz KPI “ASOSERAVI”	45
Cuadro 8.	Formulación de Valores Corporativos “ASOSERAVI”	48
Cuadro 9.	Matriz de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM) ASOSERAVI.....	58
Cuadro 10.	Proveedores de ASOSERAVI.....	60
Cuadro 11.	Matriz de Capacidad Interna (PCI) ASOSERAVI.....	65
Cuadro 12.	Matriz de Impacto de Estrategias de ASOSERAVI.....	70
Cuadro 13.	Acción del FODA.....	71
Cuadro 14.	Matriz FODA de ASOSERAVI	78
Cuadro 15.	Matriz DAFO - ASOSERAVI	79
Cuadro 16.	Principales Símbolos empleados en los Flujogramas	86
Cuadro 17.	Principales Abreviaturas utilizadas en los Flujogramas.....	87
Cuadro 18.	Matriz de Impacto de las Oportunidades	94
Cuadro 19.	Matriz de Impacto de las Amenazas.....	94
Cuadro 20.	Matriz de Impacto de las Fortalezas.....	95
Cuadro 21.	Matriz de Impacto de las Fortalezas.....	96
Cuadro 22.	Factores para elaborar la Matriz PEEA de ASOSERAVI.....	102
Cuadro 23.	Análisis Vectorial de Crecimiento	108
Cuadro 24.	Matriz Formulación de Objetivos para ASOSERAVI	115

Cuadro 25.	Plan Operativo Propuesto.....	119
Cuadro 26.	Contactos ASOSERAVI.....	130
Cuadro 27.	Gama de Productos.....	136
Cuadro 28.	Análisis de la Oferta – Competidores	169
Cuadro 29.	Segmentación para ASOSERAVI.....	180
Cuadro 30.	Diseño de cartera de servicios	183
Cuadro 31.	Estrategia de manejo de marca.....	184
Cuadro 32.	Estrategia de calidad	187
Cuadro 33.	Establecimiento de estrategias de calidad.....	188
Cuadro 34.	Estrategia de evidencias físicas	189
Cuadro 35.	Precio base por unidad.....	191
Cuadro 36.	Precios Dinámicos.....	192
Cuadro 37.	Precios con descuentos.....	192
Cuadro 38.	Estrategia de Ventas	198
Cuadro 39.	Estrategia de marketing interno.....	198
Cuadro 40.	Estrategia de Publicidad	199
Cuadro 41.	Estrategia de Relaciones Públicas	200
Cuadro 42.	Estrategia de Promoción	200
Cuadro 43.	Estrategia de Capacitación de personas	201
Cuadro 44.	Descripción del cargo de Administrador ASOSERAVI	207
Cuadro 45.	Descripción del cargo de Secretaria General	208
Cuadro 46.	Descripción del cargo de Gerente Operativo.....	209
Cuadro 47.	Descripción del cargo de Chef ASOSERAVI.....	210
Cuadro 48.	Descripción del cargo de Asistente del Chef	211
Cuadro 49.	Descripción del cargo de Cocineros 1-2-3.....	212
Cuadro 50.	Descripción del cargo de Gerente de Ventas	213
Cuadro 51.	Descripción del cargo de Publicista ASOSERAVI	214

Cuadro 52.	Descripción del cargo de Vendedor ASOSERAVI	215
Cuadro 53.	Descripción del cargo de Agente de servicio al cliente.....	216
Cuadro 54.	Descripción del cargo de Gerente de Contabilidad	217
Cuadro 55.	Descripción del cargo de Contador ASOSERAVI.....	218
Cuadro 56.	Descripción del cargo de Asistente Contable ASOSERAVI...	219
Cuadro 57.	Estructura legal ASOSERAVI	222
Cuadro 58.	Estudio Social de ASOSERAVI	261
Cuadro 59.	Impacto Social que causa ASOSERAVI	262
Cuadro 60.	Medio Ambiente.....	263

RESUMEN

El actual trabajo tiene como objetivo general Desarrollar el Plan Estratégico y Plan de Negocios para la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI “ASOSERAVI”, con el fin de mejorar la situación socio-económica de sus socios. Actualmente mencionada Asociación brinda sus servicios a cinco CIBVs del cantón Pujilí provincia de Cotopaxi, se ha constituido dentro de una de las formas de Economía Popular y Solidaria y está bajo la tutela del IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria). Al ser una empresa nueva en el mercado no cuenta con los planes antes mencionados, por ello se proponen estos dos planes para que sirvan como una herramienta capaz de mejorar la eficiencia en el manejo de sus actividades a través de estrategias. En el primer capítulo se plantea el problema que tiene la empresa, se establecen los antecedentes y los objetivos a alcanzar con el proyecto. En el segundo capítulo contempla la fundamentación teórica, conceptual y legal. En el tercer capítulo se desarrolla la metodología de la investigación con la respectiva modalidad, tipo, diseño y niveles de investigación. En el cuarto capítulo se realiza la propuesta de un Plan Estratégico y un Plan de Negocios, procurando otorgar las mejores estrategias y en el último capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE:

- **PLAN DE NEGOCIOS**
- **PLAN ESTRATÉGICO**
- **SERVICIOS DE CATERING**
- **ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**
- **ASOCIACIÓN**

ABSTRACT

The present work has the general objective to develop the Strategic Plan and Business Plan for the Association of Catering and Allied Services VIKI "ASOSERAVI" in order to improve the socio-economic situation of their partners. Mentioned Association currently provides services to five CIBVs of Pujilí Cotopaxi province, has become into one of the forms of Popular Economy and Solidarity and is a ward of the IEPS (Institute of Popular Economy and Solidarity). As a new company in the market it does not have the aforementioned plans, so these two plans to serve as a tool to improve efficiency in the management of their activities through strategies are proposed. In the first chapter the problem that the company is raised, the background and the objectives to be achieved by the project are set. In the second chapter addresses the theoretical, conceptual and legal foundation. In the third chapter the research methodology with the respective mode, type, design and research levels develops. In the fourth chapter the proposal of a strategic plan and a business plan is done, trying to provide the best strategies and in the last chapter conclusions and recommendations are set.

KEYWORDS:

- **BUSINESS PLAN**
- **STRATEGIC PLAN**
- **POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY**
- **ASSOCIATION**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. Antecedentes

La actual investigación trata sobre un Plan Estratégico y Plan de negocios el mismo que es elaborado para la Asociación de Catering y Anexos VIKI “ASOSERAVI” de la parroquia La Victoria del Cantón Pujilí, en estos documentos agrupan ideas claras y precisas expresadas por autores de renombre que colaboran con la definición de conceptos claves para el desarrollo de la presente:

Según el autor Ramos, M. (2012), la cual lleva como título “Plan Estratégico de servicios de Catering para empresas Petroleras.” El catering es un servicio alimenticio directo en el centro de trabajo y se origina con el deseo de satisfacer las necesidades primordiales de la gente, el mismo que va de la mano con establecer políticas claras que ayuden a organizar ideas, talento humano, para todos encaminarse a la misma dirección.

Tomalá, F. (2012), en su tesis titulada plan estratégico para la Asociación Agropecuaria Colonche de la parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2012-2016. Este trabajo parte de la dificultad que tiene la institución, pues no ha logrado conseguir resultados favorables que beneficien a sus asociados, puesto que los objetivos no se habían alcanzado. Ésta propuesta permitirá alcanzar cada uno de los objetivos y metas, ya que tendrán una guía para ejecutar las actividades que se plantean en beneficio para ellos y la comunidad.

Proaño, D. (2011), señala en su trabajo de tesis titulada “Plan Estratégico de exportación de la Quinoa Ecuatoriana al mercado de los Estados Unidos para las Asociaciones de Productores en la Provincia de Cotopaxi”, que el Plan estratégico es un conjunto de estrategias, las cuales permiten tener una mejor entrada al mercado y así incrementar las exportaciones de los

productos no tradicionales, en este caso la quinua. Este plan de exportación de la quinua al mercado de los estados Unidos, permite conocer factores como: Económicos, políticos, sociales culturales y competidores, los cuales están involucrados con la quinua directamente.

De acuerdo a Fernández, S. y Sinchi, E. (2010) en su tesis titulada “Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Tecni Ferretería Ricaurte” acotan que la aplicación de un plan estratégico se ha vuelto muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan las empresas para alcanzar el éxito y a factores externos en donde las personas tienen que enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo, además las autoras mencionan que la formulación de estrategias constituyen una base sólida que junto al apoyo y colaboración de todos los miembros de la organización podrán ser ejecutadas con éxito al mismo tiempo podremos enfrentar factores externos que nos afecten.

De acuerdo García, F. (2009), con su tesis titulada “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”, señala que la compañía se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados.

Briones, J. Pañor, A. Yépez, C. (2010), en su tesis titulada Plan de negocio de una empresa de servicio de alimentación para transporte terrestre interprovincial finiquita que al realizar una evaluación global de los resultados de los estudios realizados en este proyecto, el servicio de Catering in

Transport dirigido a la cooperativa Transporte Ecuador tiene grandes posibilidades de ser aceptado dentro del mercado y de lograr una participación relevante, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas y en el significativo VAN que se obtuvo.

De acuerdo a Hidalgo, J. (2011), en su trabajo "Plan de negocio para Prekinder Service", indica que el objetivo principal del plan de negocios es determinar la factibilidad de instalar una empresa dedicada al catering para guarderías, ubicado inicialmente al sur de la ciudad de Quito y dirigido a las guarderías de este sector, Prekinder Service se encargará de ofrecer un servicio especializado y profesional de catering, cuidando la alimentación y nutrición de los más pequeños, el mismo autor dice que un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario, se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas.

Según Cando, A. y López, G. (2012), en su tesis: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CUYES EN TUNGURAHUA, IMBABURA Y PICHINCHA", Se desarrolló un estudio del mercado para determinar cuál es el mercado objetivo principal e identificar posibles nichos futuros, con esto encontramos estrategias adecuadas para la comercialización, distribución y fidelización de los clientes, determinando así, que el principal consumidor serían los asaderos de las provincias antes mencionadas, para cubrir la demanda insatisfecha, además de producir una cantidad de cuyes, se harán alianzas estratégicas de asociación con los pequeños productores, para convertirse en un centro de acopio.

En el aporte de Méndez, A. (2011), de su trabajo "Plan de Negocios para el diseño de una Empresa de Catering para Empresas de Producción Audiovisual en la Ciudad De Quito", reflejó en su estudio de mercado que existe un mercado insatisfecho con los servicios de alimentos, evidenciando así la necesidad de contar con empresas de catering especializadas en la

atención a productoras. Además, se realizó un estudio técnico que permitió darle nombre al establecimiento y una imagen.

Un plan estratégico es una herramienta que apoya a conseguir resultados favorables, diseñando una variedad de estrategias para el logro de objetivos y metas corporativas, los beneficios que ofrece la elaboración de un plan estratégico es contribuir con la organización para establecer con claridad su filosofía corporativa, con el fin de lograr un direccionamiento estratégico adecuado de la misma, permitiendo el alcance de sus metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, gracias al desarrollo de estrategias ajustadas que dan un control adecuado de actividades, permitiendo captar no solo mercado local y nacional sino también expandirse en un mercado internacional, a la vez esto conlleva grandes exigencias que luego se retribuirán en la mejorara de la situación socio-económica de los miembros, esto compromete a los productores la elaboración y manejo de alimentos de manera adecuada para cubrir las exigencias, gustos y preferencias del consumidor.

Es por ello, que se anhela proponer un plan estratégico como herramienta que ayude a conseguir una efectiva optimización de la productividad y competitividad, el considerar la elaboración de un plan de negocios en la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI" de la Parroquia La Victoria del Cantón Pujilí, para de esta manera mejorar sus ingresos y optimizar recursos.

Las referencias citadas anteriormente resalta la importancia de realizar un Plan Estratégico y Plan de Negocio mismos que refleje la factibilidad del negocio, razón por la cual se los va a desarrollar para la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", estableciendo la aceptación en el mercado y a la vez proyectando ventas, asegurando la factibilidad del negocio.

Gracias a la explicación que nos hace Hidalgo podemos deducir que un plan de negocios es un documento que guía las actividades empresariales, lo

cual va a permitir a ASOSERAVI analizar al mercado para establecer acciones que le permitan competir dentro de este y que cree valor en sus servicios. Para plantear estrategias, es indispensable realizar un estudio de mercado previo, lo cual permite identificar el mercado potencial y posibles nichos futuros que garantice la comercialización y distribución de los servicios que ofrece ASOSERAVI, además permitirá proyectar la producción futura y la retribución de la misma.

En consecuencia de estos antecedentes, se ha visto la necesidad de elaborar un plan estratégico y plan de negocios que dinamice las actividades de la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", de la Parroquia La Victoria del Cantón Pujilí de la Provincia de Cotopaxi, con el fin de ayudar a mejorar la situación socio-económica de los socios.

1.1. Justificación

La actual investigación tiene como finalidad desarrollar un "Plan estratégico y plan de negocios para la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI" de la parroquia La Victoria del cantón Pujilí de la provincia de Cotopaxi.

La investigación es de **utilidad**, ya que el desarrollo de un Plan Estratégico y un Plan de Negocios permitirán tener una guía base para que la Asociación pueda proyectarse hacia el camino del éxito empresarial, por medio de la definición de estrategias y objetivos.

El presente trabajo es **importante**, porque ayudará a definir tácticas y estrategias que permitan el direccionamiento de la Asociación, viéndose así reflejado en su posicionamiento y competitividad dentro del mercado. Además, la carencia de Planes puede afectar el desempeño de las actividades de la Asociación, por ello la relevancia de esta investigación.

Los **beneficiarios** de este trabajo de investigación son: de forma directa, los socios de la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI

“ASOSERAVI” de la parroquia La Victoria del cantón Pujilí de la provincia de Cotopaxi, y de manera indirecta sus clientes.

Es **factible** puesto que se tiene al alcance bibliografía específica, y otros documentos de importancia para el soporte de la investigación, también se cuenta con herramientas tecnológicas e información proveída por los directivos de la Asociación.

Es **novedoso** ya que al ser esta una Asociación en apertura, se necesita de Planes que direccionen sus actividades con estrategias innovadoras que permitirán el progreso de la misma

Aporte teórico práctico

El objeto de esta investigación pretende lograr mediante teorías y conceptos esenciales, para así identificar las diferentes situaciones y problemas que se presentan en el interior de la asociación, saber cuáles son los factores, estrategias y acciones que están afectando la gestión de la asociación para poder analizarlos y diseñar una propuesta que permita realizar los cambios que se necesitan dentro de la asociación, es evidente que no existe coordinación entre ellos al manejarse de manera empírica, existen desacuerdos grupales con directivos de la asociación, falta de motivación, y así saber cuáles son los cambios que se generan a su alrededor.

La investigación se considera importante, ajustándose con la línea de investigación, además hace referencia a la teoría de la estrategia competitiva donde se resaltan las técnicas que se utilizan en diferentes sectores, por tal motivo, es necesario establecer estrategias precisas que lleven a conseguir ventajas competitivas y soluciones a los problemas en la gestión administrativa que por lo general influyen en las actividades de la asociación.

Aporte de punto de vista social

De acuerdo a las noticias del Ministerio de Inclusión Económica y Social, (2013), el servicio de alimentación para CIBVs es externalizado a través de un catering, formado por las actoras de la economía popular y solidaria, que lleva el alimento a los niños, lo cual evita la manipulación y la contaminación alimentaria.

Por ello mediante un estudio se desea analizar las condiciones actuales de la asociación "ASOSERAVI", en correlación a las ventas, la integración entre los socios, la gestión administrativa y la toma de decisiones en base a las actividades que se desea desarrollar, respecto a la calidad de las artesanías o procesos administrativos y la satisfacción de los clientes, contribuyendo al éxito de la asociación.

A través del plan estratégico que se pretende desarrollar, se busca el crecimiento de la asociación, mediante una gestión administrativa, de tal manera que mejore la situación socioeconómica de los miembros de la asociación, permitiéndoles ser reconocidos y recordados al instante de vender sus servicios.

Aporte punto de vista metodológico

El presente proyecto, es de gran importancia dentro de los supuestos investigativos que se están realizando, debido a que se está aperturando una nueva línea de investigación dentro de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, específicamente en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio CEAC. Sumado a esto, se fundamenta en el Plan Nacional del Buen Vivir y a la Economía Popular y Solidaria que tiene como objetivo Potenciar las prácticas de la Economía Popular y Solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay. Por otra parte, la presente investigación aporta nuevos métodos para futuras investigaciones, que pueden ser retomadas por futuros tesis dentro y fuera de la Universidad.

1.2. Importancia

La importancia de planes dentro de las empresas es fundamental, ya que permiten que estas direcciones sus actividades hacia el camino del éxito empresarial, por lo que, la ausencia de planes provoca el desconocimiento de sus puntos fuertes que los diferencian de su competencia y sus puntos débiles los cuales deben convertirse en oportunidades de mejora. Además, la elaboración y manejo de planes permiten que los recursos se optimicen, al mismo tiempo al desconocerse el potencial del mercado, los productos o servicios no serán dirigidos y ofertados de la forma correcta.

Un plan estratégico ayuda a los líderes de una entidad o empresa a plasmar la dirección que desean dar a la organización, por ello es indispensable el cumplimiento de la primera etapa de la planeación estratégica, es decir, el diagnóstico situacional que permitirá conocer a la empresa; este plan al ser transmitido hacia toda la organización genera sinergias en todo el personal para el alcance de sus objetivos, además, el plan estratégico apoya a que cada colaborador esté al tanto de hacia donde se quiere ir y se comprometa con ese destino, por ello es indispensable el desarrollo de un plan estratégico para la para la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", misma que permitirá el cumplimiento de objetivos.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario, independientemente de la magnitud del negocio es un documento que ayuda a verificar la factibilidad de un negocio siendo este grande o pequeño, además de su incidencia en el mercado, analizando las 4P del Marketing Mix, por ello la necesidad de elaborar un plan de negocios para la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", porque permitirá englobar estrategias que se reflejarán en el crecimiento.

1.3. Planteamiento del problema

Una investigación se inicia con la determinación del problema a investigar, es decir, que esta comienza identificando el problema siendo el punto de partida de la investigación para en consecuencia darle solución, hay que reconocer que éste influye de manera decisiva en el desarrollo y dirección de todo el proceso de investigación, por lo tanto deberá ser consciente de que el planteamiento del problema es una de las tareas principales de resolver en cualquier diseño de investigación, siendo este el primer paso para el desarrollo de una investigación, resultando esta como la base de todo el proceso que implica la elaboración de un plan estratégico y un plan de negocios.

Según Einstein, A. Una vez dijo que, si tenía una hora para salvar el mundo, iba a utilizar cincuenta y cinco minutos para definir el problema y sólo cinco minutos para encontrando la solución. Esta cita ilustra un punto importante, antes de saltar directamente a la solución de un problema, debemos dar un paso atrás e invertir tiempo y esfuerzo para mejorar nuestra comprensión del mismo, esto nos enfoca en una solución eficaz y efectiva minimizando tiempo y recursos, mismo que serán correctamente utilizados para que la solución al problema de forma oportuna e inmediata, ayudándose de estrategias adecuadas para la solución del mismo.

En consecuencia de lo anteriormente citado nos permitimos definir el planteamiento del problema, diciendo que es una declaración clara y concisa que describe los síntomas del problema a abordar.

1.3.1. Macro

Existe una variedad de documentos que permiten examinar la relación entre la consumación de la economía social en el Ecuador y la función que tiene la economía social en este proceso. Las normativas presentadas muestran asuntos y dinámicas clave que es necesario entender y abordar, además es de importancia tomar en cuenta las implicaciones de las

políticas públicas relativas a las infraestructuras sociales e instituciones, para hacer realidad una economía social dentro de la economía política del país.

La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador es una iniciativa que se alinea con el mandato del artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador 2008; que es parte esencial del modelo económico nacional la misma que ha pasado a ser un tema marginal, puesto que no contiene aún una base jurídica clara y concreta con una institucionalidad eficiente, participativa, con presupuestos adecuados, oportunos que permitan desarrollar planes y programas que realmente aporten el desarrollo integral de la ciudadanía.

Según el Plan Nacional para el Buen Vivir, (2013), el limitado conocimiento público de la Economía Popular y Solidaria por parte de los sectores productivos del Ecuador, existen varios casos de ausencia de capacidad de organizarse, de visualizar las ventajas de trabajar en conjunto, de establecer vínculos comunitarios, de incorporar la solidaridad en las prácticas cotidianas; y esto ha obstaculizado el desarrollo e implementación de sistemas de investigación, sistemas de información, gestión del conocimiento y así no permite fortalecer el Sistemas financieros.

Los objetivos que se alinean al presente trabajo de acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir, (2013), son los siguientes, para la misma se considera los más importantes:

Objetivo 10:

Impulsar la transformación de la matriz productiva

Política 10.1:

Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional

Lineamiento 10.1.a.:

Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los

sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos.

Lineamiento 10.1.e.:

Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.

Política 10.2:

Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales

Lineamiento 10.2.b.:

Tecnificar los encadenamientos productivos en la generación de materias primas y la producción bienes de capital, con mayor intensidad tecnológica en sus procesos productivos.

Política 10.3:

Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios

Lineamiento 10.3.a.:

Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.

Lineamiento 10.3.b.:

Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.

Política 10.6:

Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva

Lineamiento 10.6.c.:

Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes y de la EPS.

Lineamiento 10.6.d.:

Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo.

Política 10.7:

Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva

Lineamiento 10.7.a.:

Establecer mecanismos para que la inversión pública sea un agente dinamizador de la transformación productiva, en función de los sectores prioritarios.

Lineamiento 10.7.b.:

Generar metodologías y mecanismos de promoción, previsibilidad, modelos de gestión y financiamiento, para aprovechar las externalidades positivas de la inversión pública y así impulsar la inversión privada.

Política 10.9:

Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza

Lineamiento 10.9.b.:

Fomentar la inversión en logística, transporte e infraestructura y telecomunicaciones, para fortalecer la comercialización de la producción nacional, fomentar las actividades encadenadas a las industrias básicas y

crear condiciones locales a nivel tecnológico y organizacional, con pertinencia cultural y ambiental, garantizando la inclusión y sostenibilidad.

De acuerdo a la actuación de una economía social en el Ecuador es una responsabilidad excelente y compleja que reúne una amplia escala de asuntos y relaciones que, en la práctica, incluye a todos los sectores económicos del país: el sector público, el sector privado y la economía social (Economía popular y solidaria).

1.3.2. Meso

Debido al limitado apoyo del Estado a los actores de la Economía Popular y Solidaria; las asociaciones han tenido que surgir con sus propios medios y es por esto que se enfrentan falencias en diferentes aspectos tales como económicos-financieros, administrativos y estratégicos, lo cual dificulta el desarrollo de sus lineamientos en formas de comercializar sus servicios o productos, capacitación, asistencia técnica orientados al desarrollo socio-económico de las organizaciones miembros. Tomando en cuenta al sector vulnerable como son los niños, el gobierno ha pensado en la creación de los CIBVs.

De acuerdo a las noticias de la Agencia Pública del Ecuador y Suramérica, (2014). Actualmente, en el país funcionan alrededor de 3900 Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) que son financiados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Instituto de la Niñez y la Familia (MIES-INFA). Estos se encargan de acoger a niños y niñas de 1 a 5 años cuyos padres se encuentran en situación de vulnerabilidad. Los CIBV brindan alimentación, educación, atención psicológica y médica de manera gratuita. Para finales de este año el MIES-INFA pretende contar con 220 CIBV emblemáticos, con mejor infraestructura y estándares altos de calidad. Para este proyecto se contará con ochenta millones de dólares de presupuesto únicamente para infraestructura.

Debido a esta necesidad surge la oportunidad para las Asociaciones de Catering de postularse para brindar sus servicios en los CIBVs, ofertando así una alimentación nutritiva, que permitan el sano crecimiento de los infantes del Ecuador, para ganar este concurso los postulantes pasan una serie de revisiones y pruebas realizadas por las instituciones a cargo del manejo de los CIBVs, con el fin de garantizar a los infantes una alimentación de calidad.

En entrevista al Sr. Bautista Jorge, manifiesta que: de acuerdo a registros del IEPS, (2015). En la provincia de Cotopaxi existen alrededor de 104 Actores de la Economía Popular y Solidaria, de los cuales tan sólo 11 son de asociaciones que se dedican al servicio de alimentación y catering que están ya aprobadas y en funcionamiento dentro del sistema de Economía Popular y Solidaria. Pero aún estas muestran debilidades por su administración empírica, lo que ha generado una inadecuada organización de la información estratégica acerca de su negocio, debido a que no cuentan con un plan estratégico ni con un plan de negocios que les permita un manejo adecuado de sus estrategias para llegar a sus cliente, al no contar con estos planes se dificulta el cumplimiento de sus objetivos y metas para mejorar las condiciones de vida de los miembros de las asociaciones.

1.3.3. Micro

En el cantón de Pujilí parroquia La Victoria, existe la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", cuyo objetivo es brindar la prestación externa del suministro del servicio de comida preparada lista para servir, pero también puede tomar parte en abastecer de todo lo necesario para la organización de un banquete o una fiesta. Debido a su funcionamiento empírico se ha visto la necesidad de implementar un Plan estratégico y un Plan de Negocios que avalicen sus procesos y la forma de entregar sus servicios. Actualmente, consta con 14 miembros mismos que están dispuestos a trabajar en conjunto para lograr el éxito de su Asociación y mejorar la situación socioeconómica de los mismos.

El Gobierno con la finalidad de impulsar la economía popular y solidaria, ha inaugurado un nuevo mercado que son los CIBVs, para que las Asociaciones de Catering aprovechen esta oportunidad y brinden sus servicios, las cuales deben someterse a un concurso donde se examinan varios aspectos que garanticen la correcta alimentación de los infantes o niños

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar el Plan Estratégico y Plan de Negocios para la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", con el fin de brindar un direccionamiento estratégico de las actividades mismas que permita alcanzar sus objetivos y metas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer un estudio de los fundamentos teóricos, con el fin de obtener información sobre el Plan de Estratégico y Plan de Negocios y así determinar su importancia dentro del sector popular y solidario.
- Analizar la situación actual de la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI".
- Determinar el Direccionamiento Estratégico para analizar los procesos de la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI".
- Diseñar el Plan de Negocios para la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI" con el fin de brindar una herramienta capaz de mejorar la eficiencia en el manejo de sus actividades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Antecedentes de la investigación

2.1. Fundamentación teórica

Planificación estratégica

De acuerdo al autor Evoli, J. (2010) el inicio de la Planificación Estratégica, se dio cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se instruyó con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Ansoff I. (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor, F. (2007), manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Según el autor anteriormente mencionado esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia. La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema

gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

En la exposición de Rogger, I. (2015), con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la asociación se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo. Se usó para describir el sistema.

El autor Steiner G. (1983), nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional.

El planeamiento estratégico es hoy en día uno de los factores fundamentales dentro de las empresas, que permite la realización del proceso de dirección estratégica. Tiempo atrás se utilizaba una planeación estratégica a largo plazo, hoy se la realiza para corto y mediano plazo también.

Etapas que conforman el planeamiento estratégico

Según el autor Chávez, J. (2003), las etapas que conforman el planteamiento estratégico son:

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Etapa 1: Análisis de la situación.	Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
Etapa 2: Diagnóstico de la situación.	Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).
Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.	Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.
Etapa 4: Estrategias corporativas.	Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.
Etapa 5: Planes de actuación.	La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.
Etapa 6: Seguimiento.	El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.
Etapa 7: Evaluación.	La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto entre otros.

Cuadro 1. Etapas del planeamiento estratégico

Fuente: Chávez, J. (2003)

Acorde a Ruiz, C. (2012), el plan de negocios es un estudio de factibilidad de un negocio que consta de cinco etapas, las cuales se describen a continuación:

Etapas plan de negocios

De acuerdo a Puentes, H. (2010), las etapas del plan de negocios se describen a continuación:

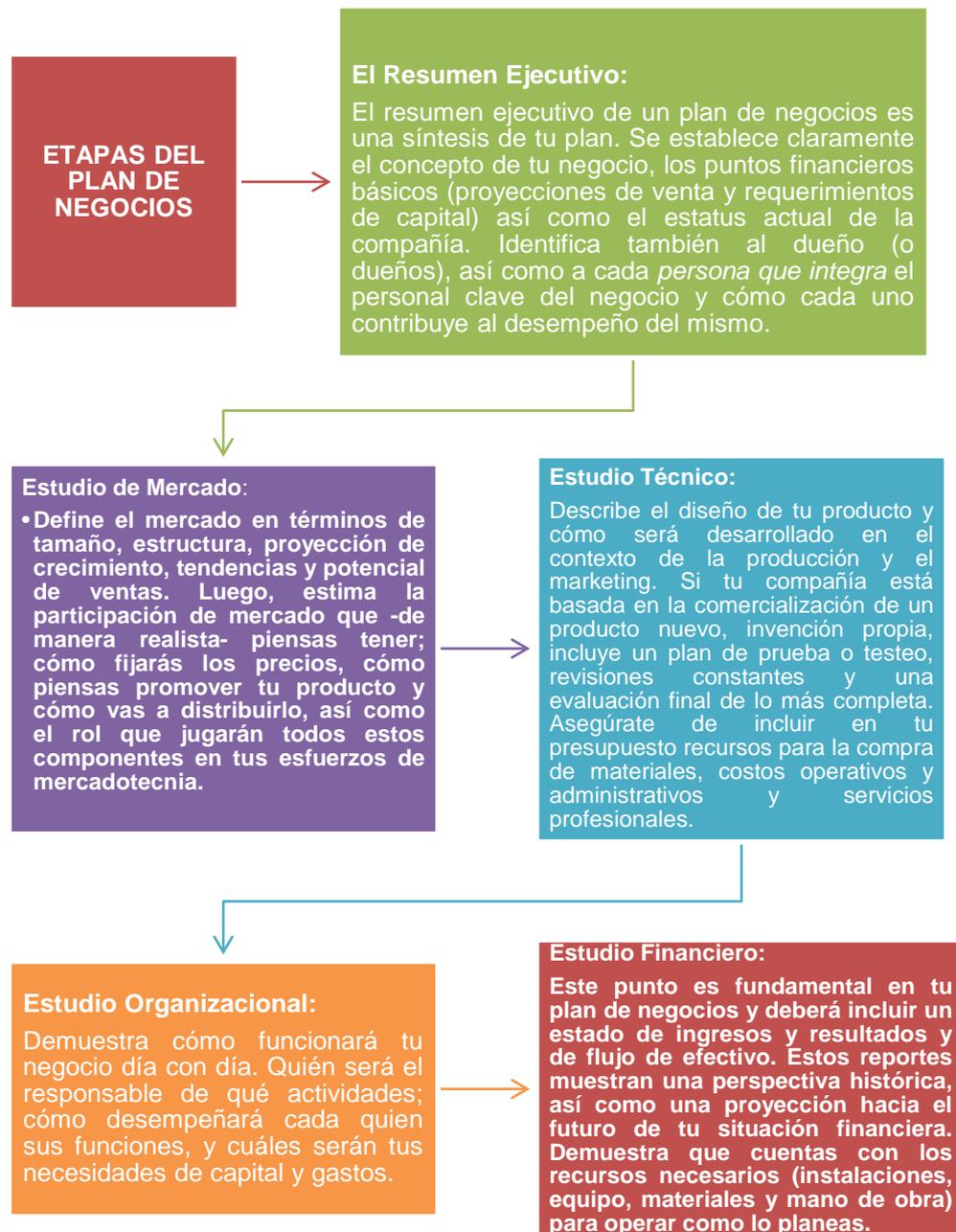


Figura 1. Etapas plan de negocios

Fuente: Puentes, H. (2010)

Se puede observar el estudio de mercado dentro de la elaboración de un plan de negocio, mismo que es de fundamental importancia para introducirse en un mercado, determinar las necesidades que sufre el mismo para adecuar el producto o servicio que se desee brindar.

Calidad de vida

Cabrera, C. (2010). Menciona que la calidad de vida es: “Retribuir a la Sociedad mejores personas a través del ofrecimiento de un trabajo digno, que desarrolle su talento y mejore su calidad de vida.”

Según el Plan Nacional para el Buen Vivir, (2013), en su objetivo número tres contempla el Mejorar la calidad de vida de la población y se describen los más relevantes para esta investigación:

Objetivo 3:

Mejorar la calidad de vida de la población

Política 3.1:

Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

Política 3.2:

Ampliar los servicios de prevención y promoción de la salud para mejorar las condiciones y los hábitos de vida de las personas.

Política 3.3:

Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud.

Política 3.4:

Fortalecer y consolidar la salud intercultural, incorporando la medicina ancestral y alternativa al Sistema Nacional de Salud.

Política 3.5:

Garantizar el acceso efectivo a servicios integrales de salud sexual y reproductiva, como un componente del derecho a la libertad sexual de las personas.

Política 3.6:

Promover entre la población y en la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable que permitan gozar de un nivel de desarrollo físico, emocional e intelectual acorde con su edad y condiciones físicas.

Política 3.7:

Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.

Política 3.8:

Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente.

Política 3.9:

Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna

Política 3.10:

Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultural.

Política 3.11:

Garantizar la preservación y protección integral del patrimonio cultural y natural y de la ciudadanía ante las amenazas y riesgos de origen natural o antrópico

Política 3.12:

Garantizar el acceso a servicios de transporte y movilidad incluyentes, seguros y sustentables a nivel local e intranacional.

En consecuencia, la calidad de vida es buscar maneras y condiciones mejores para que la forma de vivir de las personas sea satisfactoria y saludable, respetando los derechos y obligaciones de los ciudadanos que rigen en la Constitución actual.

Economía Popular

Según Pérez, M.(2011) Refiere a una dimensión de la economía que trasciende a la obtención de ganancias materiales y está estrechamente vinculada a la reproducción ampliada de la vida. Además se considera un conjunto de prácticas que se desarrollan entre los sectores populares, manifestándose y adquiriendo diferentes configuraciones y significados a lo largo de la historia de la humanidad. Es una actividad productiva dentro del país, en la cual, cada día aumenta el número de personas que se suman a este tipo de actividad económica, además, le brinda la oportunidad a muchas personas que no tienen empleo en una empresa, de que puedan adquirir sus propios ingresos económicos, por sus propios medios.

La economía popular se direcciona a los sectores populares, para que utilicen su propio trabajo y los recursos disponibles, a fin de satisfacer sus propias necesidades y la de los demás. Además de generar fuentes de trabajo por lo que la economía se dinamiza.

Economía Popular y Solidaria

De acuerdo a Zambrano, E. (2013,) la economía popular es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales, por lo general la conforman quienes nunca pudieron ingresar al mundo del trabajo asalariado, quienes enfrentan un desempleo estructural o los trabajadores que debido a sus bajos salarios, buscan en el trabajo por cuenta propia (individual o asociativa) el complemento de sus ingresos, se cuenta únicamente con la propia fuerza laboral, la cual no es intercambiada por un salario, incluye trabajadores familiares, domésticos y autónomos.

Según Ley de la Economía Popular y Solidaria Art. 1. (2008), se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuario de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

La economía popular y solidaria es el auge de la actualidad, por ello es importante la innovación de nuevos negocios o asociaciones, mismas que tienen total apoyo del gobierno actual.

Sectores de Economía Solidaria

Son la producción asociativa y orgánica, el comercio justo y solidario y la comercialización comunitaria, el consumo responsable, las finanzas solidarias, la generación y promoción de saberes y la creación de servicios que privilegian la persona como por ejemplo el turismo alternativo, la salud comunitaria y la vivienda alternativa. Folleto "Economía Solidaria una

alternativa de Desarrollo integral para la Sociedad” Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad de Posgrados del Ecuador. (2008).

Para Askunze, C.(2011). La Economía Solidaria va configurándose cada vez más como un movimiento social que congrega a un conjunto de organizaciones y actividades que, a lo largo de todo el mundo, están generando un pensamiento y una práctica alternativa y solidaria de la economía en sus diferentes fases: producción, financiación, comercio y consumo.

Acorde a las citas mencionadas anteriormente este es un sector diferenciado y que va logrando un reconocimiento mundial cada vez mayor. En este sector se envuelven las empresas solidarias y de inserción, cooperativas, asociaciones y fundaciones que realizan actividades económicas con propósito social, es decir son iniciativas que promueven el comercio justo, solidario y/o ecológico.

2.2. Fundamentación conceptual

Administración.- La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de la Asociación “ASOSERAVI” esto con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Planificación.- La planificación en la Asociación de estudio consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, diseñar normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, luego se incluyendo la toma de decisiones esto se refleja al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a logra, siempre pensando en el ahorro de recursos.

Organización.- Consiste en determinar funciones en la empresa es decir qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones, esto va a beneficiar a “ASOSERAVI” al momento de cumplir funciones.

Dirección.- La Asociación de Catering y Anexos encamina a sus miembros para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, se plantea un mismo objetivo para que el fin sea compartido

Control.- Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, dentro de los servicios de catering es indispensable el control de tiempos a la hora de prestar sus servicios, esto involucra la medición del desempeño con base en metas y planes, lo cual permite medir el cumplimiento de los objetivos, y de no ser cumplidos el establecer nuevas políticas para orientarlos de mejor manera.

Recursos.- Los elementos que se utiliza la Asociación son el medio al que se puede recurrir para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.

Proceso.- Los procesos que desempeña la organización son un conjunto o encadenamiento de fenómenos sistemáticos que están asociados al ser humano sobre todo a los infantes de los CIBVs, estos procesos se desarrollan en un periodo de tiempo finito cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico.

Eficiente.- Es el individuo que vincula a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible, para ASOSERAVI esto es esencial a la hora de brindar el servicio de alimentación, además es primordial uso adecuado de los recursos, lo que supone una optimización.

Eficacia.- El correcto uso que lleva ASOSERAVI de los recursos es el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los mismos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo.

Plan.- Al momento la Asociación no posee con un plan escrito el cual guie sus actividades, por ello se desea implementar un documento el cual este plasmado sus planes de forma escrita.

Documento.- Es todo objeto que ofrece información, ASOSERAVI en la actualidad no posee con un documento que refleje es una noción compleja, difícil de delimitar el origen etimológico de la palabra está en el término latino "docere", que significa "enseñar", además se lo puede definir como todo escrito que sirve de prueba o información.

Plan Operativo.- La Asociación lleva una planificación por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Misión.- Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, el para quién lo va a hacer y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como, la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. Al momento ASOSERAVI no posee una misión pero tiene claro que se basaría en brindar servicios de alimentación de calidad sin dejar a un lado la nutrición y el buen manejo de los alimentos.

Visión.- Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Para la asociación es de gran

importancia ocupar un segmento significativo del mercado nacional a corto plazo.

Estrategia.- La principal estrategia de ASOSERAVI es el brindar alimentos nutritivos a los infantes de los CIBVs lo cual en un futuro le dará un prestigio a su organización.

Planificación estratégica.- Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, que de manera empírica ha venido llevando ASOERAVI.

Negocio.- Para la Asociación es la oportunidad de poner en marcha una idea de empresa, de verla desarrollándose y de que además pueda servir para crear riqueza.

Plan de negocios.- Es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como partida para el desarrollo empresarial. ASOSERAVIN actual mente no posee con la misma pero determina que un plan de negocio es un escrito realizado por una persona emprendedora, y en el plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar.

Mercado.- Lugar en donde habitualmente se reúnen los compradores y vendedores para efectuar sus operaciones comerciales, la idea de mercado ha ido unida siempre a la de un lugar geográfico, como consecuencia del progreso de las comunicaciones el mercado se ha desprendido de su carácter localista, y hoy día se entiende por mercado el conjunto de actos de compra y venta referidos a un producto determinado en un momento del tiempo, sin ninguna referencia espacial concreta, los mercados se pueden clasificar con arreglo a diferentes criterios, así, desde el punto de vista territorial podemos hablar de mercado local, provincial, regional, nacional, continental, de ultramar y mundial, desde el punto de vista temporal podemos hablar de mercado

pasado, presente y futuro. ASOSERAVI actualmente ocupa un mercado local, el mismo que está determinado por los CIBVs de la provincia.

Estudio de mercado.- Es el proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing, la Asociación no realizó un estudio de mercado pero vio una necesidad y decidió poner en marcha un plan para satisfacer la misma, es como se dio inicio a esta organización.

El público objetivo.- ASOSERAVI sabe claramente que su público objetivo es los infantes de los CIBVs, es por ello que les dedican todos los conocimientos adquiridos en el tiempo con lo que refiere a alimentación.

Segmento.- Es cada una de las partes o divisiones que se hacen de una cosa. Por ejemplo, un segmento de mercado es un grupo de elementos en el mismo que tengan características similares, como es el caso de la Asociación su segmento es los niños de las guarderías públicas llamadas CIBVs.

Marketing.- La publicidad, promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes, la Asociación utiliza publicidad de Boca en Boca misma que genera después de prestar su servicio,

Calidad de vida.- La Asociación lo toma como un concepto que hace alusión a varios niveles de generalización pasando por sociedad, comunidad, hasta el aspecto físico y mental, por lo tanto, el significado de calidad de vida es complejo, contando con definiciones desde sociología, ciencias políticas, medicina, estudios del desarrollo.

Factores de la calidad de vida.- La calidad de vida se evalúa analizando cinco factores diferentes. Bienestar físico (con conceptos como salud, seguridad física), bienestar material (haciendo alusión a ingresos, pertenencias, vivienda, transporte, etc.), bienestar social (relaciones personales, amistades, familia, comunidad), desarrollo (productividad,

contribución, educación) y bienestar emocional (autoestima, mentalidad, inteligencia emocional, religión, espiritualidad). Para ASOSERAVI es necesario satisfacer cada uno de los factores de vida al momento de prestar sus servicios, por ello su preocupación al preparar los alimentos que comercializa.

Asociación.- ASOSERAVI está constituida legalmente una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos.

Servicio.- Son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones, esencialmente intangibles, que se ofrecen el mercado y no conllevan propiedad alguna, el servicio que brinda ASOSERAVI es catering, definida como una actividad de servicios de alimentación que llega hasta el cliente, en este caso a los niños de los CIBVs de varios lugares pertenecientes a la provincia de Cotopaxi.

Economía solidaria.- Es una forma alternativa, justa y humana de hacer economía, basada en la solidaridad, en el trabajo, el apoyo mutuo y la cooperación, es por ello que la Asociación cuida cada detalle en el servicio de alimentación que brinda a los infantes, ofreciendo comida deliciosa y nutritiva que ayude al crecimiento sano de los niños.

2.3 Fundamentación legal

De acuerdo a Veloz, J. (2013), la fundamentación legal, es el principio o crecimiento legal sobre el que se apoyan algunas acciones; es el sustento jurídico sobre el cual se puede reclamar un derecho o exigir una obligación. Esta definición de fundamentos legales nos permite entender que todos los países del mundo tienen leyes que rigen los comportamientos sociales, dotándolos de derechos y de obligaciones a realizar para que se pueda

establecer un “orden” social que permita cierta igualdad y una calidad de vida para todos los ciudadanos.

Bajo estos preceptos los fundamentos legales serían los conocimientos adquiridos que nos permitieran hacer las cosas de acuerdo a como se establecieron por ley. Estos conocimientos de ley nos permiten saber exactamente qué hacer en cualquier circunstancia y que exigir en caso de sentir nuestros derechos vulnerados, o que obligaciones tenemos y como debemos cumplirlas para cumplir con el orden social establecido.

La Constitución de la República del Ecuador es la norma suprema, fundamento y la fuente de la autoridad jurídica, por lo que esta ley está por sobre cualquier otra norma jurídica. La constitución refleja la relación entre el entre el gobierno con la ciudadanía ecuatoriana, razón por la cual esta constituye la base para la determinación de cualquier otra ley. Por lo que a continuación se detallan los artículos más relevantes para el desarrollo de la actual investigación:

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN / APLICACIÓN
Art. 283	El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada comunitarios	Este sistema involucra a la sociedad y al estado en un intento por equilibrar la economía en los sectores más vulnerables, alineados al Plan Nacional para el Buen Vivir. Es por ello, que la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI “ASOSERAVI”, busca mejorar su situación socioeconómica al interactuar en el mercado ofreciendo sus servicios

CONTINÚA 

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN / APLICACIÓN
	La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley.	mismos que elevaran la calidad de los miembros de la Asociación y por ende de la sociedad.
Art. 309	El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario;	Al estar incluido dentro del sector popular y solidario, la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", pertenece al sistema financiero del Ecuador, ya que realizan una actividad económica.
Art. 311	El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria	"ASOSERAVI", es una de las iniciativas de servicios del sector financiero, que recibirá un trato diferenciado para que de esta manera se induzca a trabajar en el mercado Ecuatoriano en pro del crecimiento nacional.
Art. 319	Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, doméstica, autónomas y mixtas	"ASOSERAVI", es una de las formas de Organización de Economía Popular y Solidaria perteneciente al Sistema financiero, siendo así una asociación de Catering

Cuadro 2. Constitución del Ecuador 2008

Fuente: Constitución del Ecuador (2008)

La Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario constituye un conjunto de derechos, obligaciones y beneficios de las personas u organizaciones que a este pertenezca, y establece la institucionalidad pública que ejercerá la regulación, control, fomento y acompañamiento para el buen vivir y el bien común. A continuación se presentan los artículos que están alineados a la investigación en curso:

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN / APLICACIÓN
Art. 1.	<p>Definición Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.</p>	<p>La ley de la economía económica popular y solidaria es desarrollar un conjunto de procesos de producción, inter-cambio entre otros para orientarlos al buen vivir. ASOSERAVI se encuentra bajo el control y vigilancia de esta ley, permitiendo que los procesos de la asociación sean garantizados</p>
Art. 2.	<p>Ámbito Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector</p>	<p>Esto da gran oportunidad a las diferentes formas de organización que deseen constituirse para realizar diversas actividades que les lleve a un desarrollo socio económico.</p>

CONTINÚA 

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN / APLICACIÓN
	<p>Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.</p> <p>Las disposiciones de la presente ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.</p> <p>Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.</p>	<p>Por ello, ASOSERAVI se constituyó como una Asociación de Catering y anexos, agrupando a 14 socios que en forma conjunta deseean superarse, alcanzar el éxito empresarial y con ello mejorar la calidad de vida de varias familias.</p>
Art. 3.	<p>Objeto</p> <p>La presente Ley tiene por objeto:</p> <p>Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;</p> <p>a) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas</p>	<p>En el presente artículo se puede apreciar la importancia y el objeto que tiene la Ley de Economía Solidaria, la misma permite potenciar las prácticas de la misma desarrollando comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades. Razón por la cual las personas que hoy en día conforman ASOSERAVI se unieron fue para crear una Asociación que les permita</p>

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN / APLICACIÓN
	<p>b) productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;</p> <p>c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;</p> <p>d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,</p> <p>e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.</p>	<p>mejorar la calidad de vida de sus familias y también su situación socioeconómica, proporcionando un servicio garantizado a sus clientes.</p>
Art. 5.	<p>Acto Económico Solidario</p> <p>Los actos que efectúen con sus miembros las organizaciones a las que se refiere esta Ley, dentro del ejercicio de las actividades propias de su objeto social, no constituyen actos de comercio o civiles sino actos solidarios y se sujetarán a la presente Ley.</p>	<p>Los actos que realice ASOSERAVI, con sus miembros estarán amparados y regidos bajo esta ley, pudiendo considerarse como actos solidarios de sus socios.</p>
Art. 20.	<p>Capital Social</p> <p>El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter</p>	<p>La constitución de Asociaciones necesita de aportaciones de sus miembros las cuales se debe utilizar de manera</p>

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN / APLICACIÓN
	de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.	correcta para dar inicio a las actividades por las cuales
Art. 20.	<p>En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.</p> <p>Capital Social El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.</p> <p>En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.</p>	<p>se creó dicha organización, sirviendo como fortaleza para el preciso manejo del mismo.</p> <p>La constitución de Asociaciones necesita de aportaciones de sus miembros las cuales se debe utilizar de manera correcta para dar inicio a las actividades por las cuales se creó dicha organización, sirviendo como fortaleza para el preciso manejo del mismo.</p>
Art. 132	El Estado debe establecer medidas de fomento entre ellas la educación y capacitación en temas relacionados con la ley y particularmente en áreas de producción y/o comercialización de bienes y servicios.	Las diferentes formas de organización que pertenecen al sector popular y solidario, deben recibir capacitación de acuerdo a su actividad económica. Es así que, la Asociación recibe actualmente capacitación sobre emprendimiento y atención al cliente brindada por un grupo de vinculación de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE extensión Latacunga.

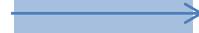
Cuadro 3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

Fuente: La Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, (2013)

De acuerdo al Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en Decreto No.1061 del Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012:

Según el Título II De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria, en el Capítulo I de las Normas Comunes a las Formas de Organización de La Economía Popular y Solidaria, Sección I; Constitución. Definen a las siguientes formas de organización:

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN/ APLICACIÓN
Art. 2.	Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia.	La constitución de estas organizaciones es sujeta a una asamblea la cual permite analizar con detalle cada aspecto que ayude a la conformación adecuada de la entidad, para que en un futuro no se tenga ningún problema con la misma.
	Acta Constitutiva.- El acta de la asamblea constitutiva a que se refiere el artículo anterior, contendrá lo siguiente: 1. Lugar y fecha de constitución; 2. Expresión libre y voluntaria de constituir la organización; 3. Denominación, domicilio y duración;	Todos estos aspectos a considerar son muy importantes, ya que permiten que las organizaciones definan o determinen cómo esta va a ser constituida la misma, y

Art. 3.	<p>4. Objeto social;</p> <p>5. Monto del fondo o capital social inicial;</p>	<p>sea plasmada de forma escrita para posteriores trámites y aspectos legales a los cuales está sujeta la</p>
ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	CONTINÚA 
		INTERPRETACIÓN/ APLICACIÓN
Art. 4.	<p>6. Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores;</p> <p>7. Nómina de la Directiva provisional; y,</p> <p>8. Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados</p>	<p>organización.</p> <p>ASOSERAVI posee la acta constitutiva donde constan todos los literales de este artículo, con la finalidad de tener todos los documentos en regla.</p>
	<p>Reserva de denominación.- Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica.</p> <p>En el caso de las cooperativas de transporte, la reserva se mantendrá vigente por un año.</p>	<p>La presentación de la documentación ante una persona jurídica es un paso muy importante, pues permite que este profesional evalúe los documentos a presentar, y en caso de requerir cambios o modificaciones el mismo lo sugerirá</p>
Art. 5.	<p>Requisitos organizaciones comunitarias.- Las organizaciones comunitarias para la obtención de personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia una solicitud, junto con el acta constitutiva, suscrita al menos por diez miembros fundadores y copia de la cédula de identidad del representante provisional y el certificado de depósito del aporte del fondo social inicial por el monto fijado por</p>	<p>Este paso es muy importante, permite a las organizaciones obtener una persona jurídica que dirija su trabajo, de manera eficiente y eficaz.</p>

	el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.	
ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN/ APLICACIÓN
Art. 6.	<p>Requisitos asociaciones EPS.- Las asociaciones EPS, por su parte presentarán los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Solicitud de constitución; 2.Reserva de denominación; 3.Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores; 4.Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma; 5.Estatuto social, en dos ejemplares; <p>y,</p> <ol style="list-style-type: none"> 6.Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, efectuado, preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito. 	<p>En caso de las Asociaciones deberán presentar los requisitos mencionados en el presente artículo, lo cual permitirá formar parte del EPS y ser beneficiario de todo lo que incumbe con el mismo.</p>
Art. 8.	<p>Trámite de aprobación.- La Superintendencia si la documentación cumple con los requisitos exigidos en el presente reglamento admitirá a trámite la solicitud de constitución. En el término de treinta días, la Superintendencia efectuará el análisis de la documentación y, en caso de ser necesario, realizará una verificación in situ, luego de lo cual elaborará la resolución que niegue o conceda la personalidad jurídica a la organización y, en este último caso, notificará al Ministerio</p>	<p>Para llegar al artículo 8 de esta ley es necesario cumplir con cabalidad todos los pasos anteriormente mencionados, para posterior tramitar los documentos en la Superintendencia, esta efectuará el análisis de toda la documentación presentada, con un</p>

	de Coordinación de Desarrollo Social para su inscripción en el Registro Público. Si la documentación no cumpliera con los	término de treinta días, y si es necesario se debe realizar modificaciones en los
ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN/ APLICACIÓN
	requisitos, se concederá un término de treinta días adicionales para completarla; y, en caso de no hacerlo, dispondrá su devolución. La Superintendencia mediante resolución, negará el otorgamiento de personalidad jurídica a una cooperativa, cuando determine que su constitución no es viable, por las causas establecidas en el informe técnico respectivo.	mismos.
Art. 9.	Notificación para registro.- La Superintendencia una vez emitida la resolución de concesión de personalidad jurídica de una organización, comunicará del particular al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, para el registro correspondiente.	La Asociación recibirá un aviso después de que el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social emita la personalidad jurídica promulgada por la Superintendencia. La personalidad jurídica conferida a las Asociaciones, les permite hacer uso de sus derechos, contraer obligaciones y acceder a beneficios.
Art. 10.	El Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social será el encargado de determinar la forma y los requisitos a través de los cuales los emprendimientos personales, familiares o domésticos se inscribirán en el Registro Público; de igual	Para ser actor de la economía popular y solidaria se deben cumplir los requisitos previstos en la ley, mismos que se

CONTINÚA →

CONTINÚA →

	manera, determinará la periodicidad con la que se verificará el cumplimiento, por parte de las personas inscritas de los requisitos exigidos.	inscribirán en un tiempo determinado.
ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN/ APLICACIÓN
Art. 11.	Personalidad jurídica.- La personalidad jurídica otorgada a las organizaciones amparadas por la ley, les confiere la capacidad legal para adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a los beneficios que la ley les concede, en el ejercicio de las actividades de su objeto social.	Todas las formas de organización constan de personalidad jurídica misma que les otorga derechos, obligaciones y beneficios. ASOSERAVI tiene personalidad jurídica por lo que obtiene los derechos, obligaciones y beneficios que esta ley promulga
Art. 12.	Autorización de funcionamiento.- La Superintendencia, simultáneamente con el registro de directivos y representante legal, emitirá la autorización de funcionamiento que será exhibida en la oficina principal de la organización. En la misma forma se procederá con la autorización de funcionamiento de oficinas operativas.	El trabajo conjunto de la Superintendencia, directivos y representantes legales da origen a la emisión de la autorización del funcionamiento del negocio, lo cual permite desarrollar la o las actividades para que el mismo fue creada
Art. 13.	Transformación.- Las organizaciones amparadas por la ley, podrán transformarse en otra de las formas previstas en la misma, mediante la aprobación de, al menos, las dos terceras partes del máximo órgano de gobierno, en	Esta ley ampara a las organizaciones dando una ventaja, misma que garantiza cambios en la constitución de la organización permitiendo

	sesión convocada especialmente para el efecto.	en un futuro reestructurar su organización legal.
--	--	---

Cuadro 4. Las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, (2012)

CAPÍTULO III PLAN ESTRÁTEGICO

3. Filosofía corporativa

De acuerdo a García, S. (2008). La filosofía corporativa es el resultado de una visión valorativa de la evolución de los valores de una sociedad, la cual descansa sobre dos pilares básicos:

- Todo diseño de una corporación debe basarse en la realidad.
- Debe disponerse de una capacidad de utopía, de visión, de nuevas formas de configurar los factores que le permitan adelantarse en el futuro a sus competidores.

Morales, M. (2013) nos menciona que la filosofía corporativa o empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Se acota que la filosofía corporativa son los lineamientos a seguir por ASOSERAVI, misma que ayuda a la empresa a desarrollar cultura que fortalece la relación entre los miembros de la misma a su vez esto implica que una filosofía corporativa debe basarse en la diferenciación y con mira al éxito competitivo, permitiendo direccionar y optimizar los recursos la Asociación planea estandarizar sus servicios ofreciendo la misma calidad para todos.

3.1. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es la forma como los líderes de una empresa planean la organización a un horizonte de tiempo determinado.

Para Marengo, K. (2011), el Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y socios. La dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos.

El Direccionamiento Estratégico de ASOSERAVI estará compuesto por: misión, visión, valores, principios y políticas, mismos que ayudarán a la Asociación a trazar estrategias de forma sistemática, lógica y racional. Es por ello, que la definición de las estrategias es fundamental, porque brinda pilares básicos para actuar y responder a ambientes o condiciones adversas. Por esta razón, el fin de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI “ASOSERAVI”.

3.1.1. Misión

En el aporte de Kotler, P. (2003), nos cita que la misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Procede como una mano invisible que guía al personal de la organización.

Para el desarrollo de la misión de la Asociación se han considerado las siguientes preguntas, que facilitarán su formulación:

INTERROGANTE	RESPUESTA
Tipo de organización: ¿Qué clase de organización somos?	<ul style="list-style-type: none"> Somos una Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI"
Motivo: ¿Para qué nos constituimos?	<ul style="list-style-type: none"> Para prestar servicios de alimentación a fin de satisfacer necesidades de las personas
Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> La Asociación ofrece principalmente servicios de alimentación variada y nutritiva, con normas de seguridad y calidad para Instituciones Públicas y Privadas del cantón Pujilí
Clientes: ¿Qué ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> Principalmente Instituciones Públicas y Privadas del cantón Pujilí
Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?	<ul style="list-style-type: none"> Alimentación de calidad, variada y nutritiva Asociatividad Honestidad Puntualidad Respeto Solidaridad Productividad
Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> Mercado local o cantón Pujilí
Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano calificado Utensillos de cocina adecuados
Gestión: ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	<ul style="list-style-type: none"> A través de proveedores locales que brinden productos alimenticios de calidad, que garanticen la adecuada alimentación de las personas.

Cuadro 5. Formulación de la Misión "ASOSERAVI"

Fuente: Socios ASOSERAVI, (2015)

• Misión

Somos una Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI" que prestamos servicios de alimentación variada y nutritiva, con normas de seguridad y calidad para Instituciones Públicas y Privadas del cantón Pujilí; involucrando a nuestro personal como elemento fundamental para brindar el servicio, teniendo en cuenta la asociatividad, puntualidad y solidaridad al momento del otorgar el mismo, a fin de garantizar a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades alimenticias.

INDICADOR	KPI
Calidad : Número de contratos obtenidos por ASOSERAVI Número de contratos emitidos por el MIES para los CIBVs	ASOSERAVI, se sometió a un concurso para brindar sus servicios a los CIBVs de la provincia, los cual por la calidad de sus productos logro conseguir cinco contratos para proporcionar alimento a los infantes
Calidez: Número de Contratos Renovados	La asociación se ha sometido a una capacitación de servicio al cliente, misma que ayuda a los socios de ASOSERAVI a brindar sus servicios con calidez.
Satisfacción Número de clientes satisfechos a través de encuestas anuales.	Gracias al trabajo en equipo que existe en la Asociación se puede dar un servicio adecuado a sus clientes, el mismo que tiene como resultado argumentos satisfacción del servicio, aventajando a la organización con publicidad de boca en boca.

Cuadro 6. Matriz KPI "ASOSERAVI"

Fuente: Socios ASOSERAVI, (2015)

3.1.2 Visión

Fleitman, J. (2000) define a la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La Visión también se la considera como el sueño de la empresa, es una manifestación de las aspiraciones que tiene la empresa a mediano o largo

plazo, por ello esta constituye la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa.

INTERROGANTE	RESPUESTA
¿Para cuántos años?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2020
¿Qué actividad empresarial se realiza?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar servicios de alimentación a fin de satisfacer necesidades de las personas de Instituciones Públicas y Privadas
¿Cuál es la estrategia principal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de calidad ▪ Alimentos variados y nutritivos
¿Cuál es el motivo de su presencia en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar alimentos variados y nutritivos para una correcta alimentación de las personas que se verá reflejado en su desempeño cotidiano y como empresa lograr un posicionamiento en el sector.
¿Cuál es la razón de su creación?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar servicios de catering con alimentos variados y nutritivos, predominando la innovación en el servicio para suplir las necesidades de los clientes, además brindar normas de seguridad y calidad.
¿Dónde se prestaran los servicios?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado local y provincial

Cuadro 7. Formulación de la Visión “ASOSERAVI”

Fuente: Socios ASOSERAVI, (2015)

- **Visión**

Al 2020 ser una empresa reconocida en el mercado local en el Servicio de Catering con un producto de calidad y procesos de alimentación innovadores para suplir las necesidades de nuestros clientes y mejorar la calidad de vida de los socios.

3.1.3 Principios- Valores

De acuerdo a Ponce, G.(2012). Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. Específicamente, son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas, es decir, características que se desarrollan como ventajas competitivas.

Los valores son el reflejo del comportamiento humano asentado en los principios. Los principios son normas o ideas fundamentales que presiden el pensamiento o la conducta de las personas, en sí, buscan que todos los socios de una asociación vivan en armonía. A continuación se presentan los principios alineados a nuestro objeto de estudio:

a. PRINCIPIOS DE ASOSERAVI

- **Responsabilidad social:** Se debe cumplir con el mandato Constitucional, y por su vinculación con la Economía Popular y Solidaria, el eje principal del accionar asociativo es la responsabilidad social frente a los sectores vulnerables de la sociedad para logara mejoras en la calidad de vida.
- **Pluridiversidad:** Promovemos la libertad del pensamiento en un ambiente de diversidad cultural que haga posible la crítica y el debate, a fin de construir una ideología que todos los socios compartan.
- **Equidad:** Promulgamos el respeto y la defensa de la igualdad de oportunidades. Reafirma como valores corporativos la justicia, el respeto, la puntualidad, honestidad entre otros.

- **Excelencia.** Nos comprometemos en la búsqueda de niveles de excelencia para obtener logros cada vez mayores en procesos culinarios.

b. VALORES DE ASOSERAVI

En la actual tabla se presentan los valores que se deben incentivar, predicar y practicar en la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI:

VALORES	¿QUÉ COMPROMISOS DEBE DEFINIR A ESTOS VALORES?
• Asociatividad	Los socios deben trabajar en conjunto para el alcance de los objetivos de la Asociación
• Justicia	Tanto en el trato como en la designación de actividades.
• Puntualidad	En la entrega de los pedidos a nuestros clientes en el momento previsto
• Comunicación	Entre todos los socios que forman parte de ASOSERAVI
• Compromiso	Con nuestros clientes al brindarles servicios de calidad
• Honestidad	Actuar con transparencia, confianza e igualdad.
• Respeto y humildad	Tratar a los demás como queremos ser tratados.
• Solidaridad	Compartir y apoyar a los demás siempre sin importar las condiciones

Cuadro 8. Formulación de Valores Corporativos “ASOSERAVI”

Fuente: Socios ASOSERAVI, (2015)

La Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI “ASOSERAVI” se esfuerza día a día para producir y ofrecer un servicio de calidad, es por esto, que los valores corporativos, necesitan crecer y fortalecerse, por consiguiente se muestran los valores fundamentales para Asociación:

- **Asociatividad:** permanecer siempre unidos todos los socios que forman parte de ASOSERAVI, en pro del alcance de los objetivos y del crecimiento organizacional de la misma.

- **Justicia:** Proporcionar a cada persona el trato que le corresponde de acuerdo con sus méritos y los derechos. Es decir, actuar con legalidad e imparcialidad tanto en la prestación de servicios como en las relaciones laborales sin privilegios o discriminación.
- **Puntualidad:** En la entrega de los servicios solicitados por nuestros clientes. Esto creará en nuestros clientes confianza y seguridad.
- **Comunicación:** El diálogo entre todos los socios debe ser constante y efectiva, así también con nuestros proveedores y clientes, para que no ocurran equivocaciones o imprevistos.
- **Compromiso:** Con nuestros clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal y con nuestra asociación trabajando con eficacia y eficacia para que crezca y se posicione en el mercado. Además del compromiso de cuidar al medio ambiente.
- **Honestidad:** Entendemos que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular y que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales. Además, actuar con transparencia, confianza e igualdad.
- **Respeto y Humildad:** Tratar a los demás como queremos ser tratados, atender con cortesía a los clientes y a los compañeros de trabajo. Estar dispuestos a aprender de nuestros errores. Es decir, el respeto implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes.
- **Solidaridad:** Siempre estar dispuestos a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo. Cooperar para lograr los objetivos planteados por la Asociación.

3.2. Diagnóstico Estratégico

El efectuar un diagnóstico estratégico significa identificar puntos fuertes y débiles, es decir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la Asociación. Para detectar estos factores y disponerse a enfrentarlos es necesario establecer estrategias que permitan minimizar riesgos y maximizar recursos. El diagnóstico estratégico procura medir la eficiencia con la que se desenvuelve la empresa dentro del mercado, viéndose reflejado en su competitividad y posicionamiento en el sector de servicios de Catering, donde actúa y realiza sus actividades.

Es por esta razón que el realizar un diagnóstico estratégico en la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI", permitirá conocer sus puntos fuertes y débiles para posteriormente la formulación de las estrategias.

3.2.1. Análisis de Entorno

El entorno puede de alguna manera influir en las acciones que se lleven a cabo dentro de una Asociación. Por eso es indispensable definir algunos de estos factores y acciones que se realizaran posteriormente, con el fin de alcanzar el éxito. De tal manera al análisis se le considera como una vigilancia, evaluación y difusión de la información desde los entornos, externo e interno hasta el personal de la organización. Las empresas o asociaciones usan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo.

En primer lugar se realiza un análisis externo para identificar los cambios que aparecen en el sector (oportunidades y amenazas); en segundo lugar se realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacer frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir.

A continuación se presenta el análisis del entorno tanto externo como interno que inciden en la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI "ASOSERAVI":

a. Análisis Externo

El análisis externo cita las oportunidades y amenazas que perturban las capacidades o recursos externos, mismas que puede apoyar a la Asociación para enfrentarse competitivamente en su sector. Los recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para conseguir un análisis externo confiable se usa una herramienta llamada Perfil de oportunidades y amenazas en el medio o POAM.

De acuerdo a Porter, M. (1996). La empresa es un sistema abierto, influye y es influida permanentemente por su entorno. El entorno está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y resultados de la empresa, son factores que no puede controlar y que influyen en su estrategia empresarial y cuyas características vienen descritas en el entorno de marketing.

En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en Macro ambiente y Micro ambiente:

a.1. Macro ambiente

Son fuerzas o factores que rodean a la asociación, sobre las cual es la misma no puede ejercer ningún control. Estos factores pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que existieren y al mismo tiempo tratar de controlar las amenazas. Dentro del Macro Ambiente se tiene que realizar un análisis PESTA, es decir lo referente a Aspectos Político - Legales, Económicos,

Sociales, Tecnológicos y Ambiente que pudieran afectar a la planificación estratégica de la Asociación en un corto plazo.

El análisis PESTA identifica los factores del entorno general que va a afectar posiblemente a la organización, según la apreciación de Tobar, K. (2007):

- **Factor Económico:** El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos.

Las empresas deben tener en cuenta los siguientes puntos referentes a la economía:

- La tasa de crecimiento de la economía
- Las tasas de interés
- El tipo de cambio
- La inflación
- La inversión extranjera

Además de esos ítems es necesario conocer el Ciclo económico, Evolución del PNB, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo. Los factores que pueden afectar más a ASOSERAVI son:

La inflación es una medida estadística que través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), basada de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de clase social media y baja.

Tabla 1.

Inflación Anual Periodos 2011- 2015

Año	Inflación %
-----	-------------

2015	3,76
2014	3,67
2013	2,70
2012	4,16
2011	5,41
Promedio	3,94

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2015)

Análisis:

Se puede deducir de la anterior tabla que la inflación anual tiene un cambio promedio porcentual de 3.94, permitiéndonos señalar que existe una estabilidad en los precios del Ecuador, lo cual beneficia a ASOSERAVI en la proyección de sus Finanzas.

Otro factor importante es el Producto Interno Bruto (PIB) y es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas, es decir, es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Tabla 2.

PIB Anual Periodos 2011- 2015

Año	Crecimiento Real PIB
2012	5,35
2013	4,37
2014	3,26
2015	3,28
Promedio	4,07

Fuente: Ministerio de Finanzas, (2015)

Análisis:

Podemos observar que el indicador señalado determina un promedio de 4.07 que refleja el crecimiento en la producción de bienes y servicios del país, permitiendo a la Asociación establecer estrategias de competitividad en el mercado.

A la vez la matriz productiva tiene gran incidencia en la economía de un país. Ecuador ha planteado una nueva forma de hacer que las industrias se integren a este proceso beneficiando a varias personas e incrementando el empleo.



Figura 2. Objetivos de la Matriz Productiva

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2015)

Además las tasas de interés, es el costo del dinero, por arriba del valor prestado que un inversionista percibe por un periodo de tiempo establecido. Se puede identificar dos tipos de tasas dentro del mercado financiero:

Las tasas activas son aquellas que aplica la institución financiera a los créditos de terceros, mientras que las tasas pasivas son el porcentaje que la institución financiera paga al inversionista. A continuación se muestran las tablas de las tasas de interés del Banco Central del Ecuador:

Tabla 3.

Tasas de Interés Activas Periodos 2014- 2015

1.TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES

Tasas Referenciales		Tasas Máximas		Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% Anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% Anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% Anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% Anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33	Productivo Corporativo	8.45	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21	Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83	Productivo PYMES	11.15	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30	Consumo	15.82	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33	Vivienda	10.76	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50	Microcrédito Acumulación Ampliada	22.07	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50	Microcrédito Acumulación Simple	24.67	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50	Microcrédito Minorista	27.75	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2015)

Tabla 4.

Tasas de Interés Pasivas Periodos 2014- 2015

2. TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO							
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41	Depósitos a plazo	5.51	Depósitos de Ahorro	1.23
Depósitos Monetarios	0.60	Depósitos de Tarjeta habientes	0.63	Depósitos Monetarios	0.55	Depósitos de Tarjeta habientes	1.26
Operaciones de Reporto	0.24			Operaciones de Reporto	0.08		

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2015)

Tabla 5.

Tasas de Interés Pasivas Efectivas Referenciales Periodos 2014- 2015

3. TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO							
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11	Plazo 30-60	4.37	Plazo 121-180	5.96
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65	Plazo 61-90	4.88	Plazo 181-360	6.61
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y Más	5.35	Plazo 91-120	5.65	Plazo 361 y Más	7.54

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2015)

- **Factor Político-legal:** Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción. Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones.

Los factores que pueden afectar más a ASOSERAVI son: Las reformas en las leyes que se refiere a la Economía Popular y Solidaria y hasta la Constitución si fuere el caso. Por ello, es indispensable que la Asociación en estudio se encuentre actualizada e informada siempre.

- **Factor Tecnológicos:** Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

La tecnología juega un papel importante dentro de los procesos que se cumple en ASOSERAVI, pues buenos instrumentos son señal de compromiso con los clientes y con la salud de los mismos, a continuación se detalla el porcentaje de depreciación que sufren los activos:

Tabla 6.

Depreciación de Activos

DESCRIPCIÓN	%	VIDA ÚTIL
Maquinaria y equipo	10%	10
Utensilios de producción	10%	10
Utensilios de restaurante	33%	3
Muebles y enseres	10%	10
Equipo de oficina	20%	5
Equipo de computo	33%	3

Fuente: Ministerio de Finanzas, (2012)

- **Factor Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

Actualmente, las personas son muy cuidadosas a la hora de elegir la comida y los alimentos que ingieren, esto se debe que al pasar del tiempo han surgido diversas enfermedades por los malos hábitos alimenticios.

Las tendencias, las modas y los gustos del consumidor son continuamente cambiantes por lo que ASOSERAVI, debe adaptarse a las exigencias del consumidor, para destacarse, mantenerse y posicionarse en el mercado.

- **Factor Ambiental:** está relacionada con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones

El entorno donde se desempeña ASOSERAVI se encuentra bien cuidado, pues al ser alimentos, lo que ellos preparan no perjudican ya que son orgánicos.

Es por esta razón que se ha realizado la matriz POAM, para determinar el impacto de los factores externos que influyen en las actividades y decisiones de ASOSERAVI, teniendo en cuenta fuentes secundarias e información de los socios.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS									
Inflación					X			X	
Producto Interno Bruto (PIB)			X						X
Matriz productiva		X						X	
Tasas de interés				X					X
POLÍTICOS-LEGALES									
La Constitución					X			X	
Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria - Asamblea Nacional	X						X		
Estabilidad Política del País			X						X
TECNOLÓGICOS									
Innovación tecnológica				X			X		
Procesos tecnológicos de los otros oferentes					X			X	
Ayuda tecnológica Gubernamental	X						X		
SOCIALES									
Distribución del ingreso		X						X	
Tasa de desempleo				X			X		
Grado de Seguridad					X			X	
Capacitaciones a los socios por parte del IEPS	X						X		
Creación de los CIBVs	X						X		
AMBIENTALES									
Clima				X			X		
Vías de acceso	X						X		

Cuadro 9. Matriz de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)

ASOSERAVI

Fuente: Socios ASOSERAVI, (2015)

ASOSERAVI debe tomar en cuenta todos estos aspectos y vigilar continuamente los cambios en la legislación Ecuatoriana, informarse de las tasas de interés para posteriores créditos, las tendencias del consumidor y actualizar la tecnología con la que trabajar siempre cuidando el medio ambiente.

a.2. Micro ambiente

Son los factores que una empresa puede controlar y aprovechar estas oportunidades para lograr el cambio deseado. Las relaciones laborales y las leyes de convivencias aplicadas a un trabajo productivo determinarán la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Los elementos del micro ambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo, como lo menciona Tobar, K. (2007):

- **Componente Clientes:** Un componente importante de las organizaciones son aquellas personas y grupos con ciertas características específicas, hacia los cuales la organización enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales.

La cartera de clientes de ASOSERAVI, actualmente lo constituyen los cinco CIBVs donde se encuentran entregando sus servicios a los infantes que asisten a los mismos, al ser niños nuestros clientes potenciales, la Asociación prepara comida nutritiva y saludable que ayude al crecimiento de los infantes. A continuación se presenta la tabla de clientes de la Asociación:

Tabla 7.

Clientes de ASOSERAVI

NOMBRE DEL CIBV	LUGAR	N°. DE NIÑOS
Angelitos de Luna	Guangaje	30
Collantes Chucutisí	Collantes Chucutisí	28
Luceritos de Chinaloa	Guangaje	28
Nueva Vida	Guangaje- centro	30
Perpetuo Socorro	La Victoria	30
TOTAL CLIENTES		146

Fuente: Socios ASESORAVI, (2015)

Se recalca que existen 21 CIBVs en Pujilí los cuales los otros 16 restantes están cubiertos por la competencia.

- **Componente Proveedores:** Los proveedores son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios que son requeridos por la empresa para producir o para brindar un servicio a los clientes, ofreciendo en muchos casos facilidades de pago.

Cabe mencionar que algunos de los Socios son proveedores internos de los productos para la elaboración de los alimentos, pero también tienen proveedores externos como:

PROVEEDOR	PRODUCTO	LUGAR
EMPROVIT Sr. Omar Sarzosa	Viveres en general	Pujilí
SURTIPAN Sra. Mariana Sarzosa	Pan y leche	Pujilí
	Cárnicos	Pujilí

Cuadro 10. Proveedores de ASOSERAVI

Fuente: Socios ASESORAVI, (2015)

- **Componente Competencia:** Virtualmente todas las organizaciones tienen competidores. Hasta las empresas estatales de servicio público, que son monopolios protegidos enfrentan la competencia de firmas que ofrecen productos y servicios similares en el medio. Estas organizaciones pueden competir por clientes o por materias primas.

Principalmente lo constituyen las otras 14 Asociaciones mencionadas en el Capítulo I, pertenecientes a la Provincia de Cotopaxi que están bajo la tutela de Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS). En el cantón Pujilí actualmente están trabajando 3 Asociaciones de Catering incluida ASOSERAVI, la información se indica de la siguiente manera:

Tabla 8.

Competencia de ASOSERAVI

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	LUGAR DE ORIGEN	N°. CIBVs DESIGNADOS
Las Delicias ASOCERDEL - Sr. Fabián Monje	Latacunga	2 CIBVs Zumbahua
		3 CIBVs Pujilí
	Pujilí	3 CIBVs Angamarca
		8 CIBVs Pujilí

Fuente: Socios ASESORAVI, (2015)

- **Componente Laboral:** El componente laboral lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas. Asuntos tales como los niveles de habilidades, la afiliación sindical, los tipos salariales y el promedio de edad de los trabajadores potenciales son importantes para la operación de la organización.

El personal de ASOSERAVI lo integran sus socios, mismos que con esfuerzo, dedicación y compromiso con sus clientes ofertan servicios de calidad con calidez. Se ha tomado en cuenta la estructura que promulga la Ley de Economía Popular y Solidaria en el apartado de las formas de organización, se detalla a continuación:



Figura 3. Organigrama Estructural de EPS

Fuente: Ley de Economía Popular y Solidaria – Estatutos de ASOSERAVI

b. Análisis Interno

El presente análisis precisa las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; con el fin de obtener un análisis interno fiable se emplea la herramienta, Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI. El perfil de capacidad interna ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades demostradas en la parte interna de la Asociación en relación con las oportunidades y amenazas que se ostentan en el medio externo de la misma.

Para el presente análisis se han tomado en cuenta los siguientes recursos o capacidades que van acorde con el objeto de estudio:

- **Capacidad financiera:** La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Contreras, J. (2006)

Establecer fortalezas y debilidades financieras de la Asociación resulta esencial para formular adecuadamente las estrategias. Algunos de los factores que inciden en esta capacidad son la liquidez, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos y el capital contable; factores financiero que al estar mal establecidos alteran las estrategias y cambian los planes. Por ello, hay que basarse en los documentos contables principales: el Balance General y el Estado de Resultados

Para David, F.(2006) las capacidades las define de la siguiente manera orientadas a las fortalezas y debilidades de una organización:

- **Capacidad de talento humano:** La función administrativa de integración de personal también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar,

recompensar, disciplinar, promover, transferir y despedir a los empleados.

- **Capacidad de Tecnología, producción y servicio:** La función de producción de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. El componente de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.
- **Capacidad de Comercialización y Mercado:** El componente de comercialización está relacionado con las técnicas de Marketing y Ventas que emplea la empresa para hacer llegar el producto al cliente. Dentro de este componente se estudian la mezcla de mercado, volumen de ventas obtenido y la participación de mercado.
- **Capacidad Organizacional:** Este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del recurso humano. Un miembro de la organización puede contribuir de manera más eficiente con su labor para la obtención de los objetivos, si conoce concretamente cuál es el trabajo que va a realizar, quiénes colaborarán con él, a quién está subordinado y qué miembros pertenecen a su área de trabajo.

ASOSERAVI cuenta con liquidez, talento humano calificado para brindar sus servicios y al mismo tiempo productos de calidad con calidez, tiene un mercado amplio por explorar ya que es una asociación nueva, pero se logrará ya que los socios son personas emprendedoras que siempre buscan el bien común.

A continuación se muestra la tabla PCI, donde se analizan algunos factores anteriormente citados y su impacto en la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI “ASOSERAVI”:

CAPACIDAD	FORTALE-ZAS			DEBILIDADE S			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FINANCIERA									
Capital de trabajo			X						X
Capacidad de endeudamiento				X			X		
Retorno de la inversión					X			X	
Liquidez					X			X	
Habilidad para competir en precios				X			X		
Estabilidad de costos	X						X		
TECNOLÓGICOS/PRODUCCIÓN									
Habilidad culinaria		X						X	
Capacidad de innovación		X						X	
Nivel de tecnología utilizado en el producto					X			X	
Flexibilidad de la producción		X						X	
Efectividad de los procesos		X						X	
COMERCIALIZACIÓN/MERCADO									
Participación de mercado				X			X		
Logística del servicio			X						X
Portafolio de productos y/o servicios					X			X	
Estrategias de ventas		X						X	
Calidad del servicio		X						X	
Estrategias de distribución / fletes		X						X	
Ubicación	X						X		
Publicidad de Mercado							X		
Proveedores		X						X	
TALENTO HUMANO									
Experiencia laboral				X			X		
Estabilidad laboral					X			X	
Clima laboral	X						X		

CONTINÚA 

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Motivación				X			X		
Nivel de remuneración					X			X	
Socios Solidarios	X						X		
Socios emprendedores	X						X		
DIRECTIVA									
Imagen Corporativa				X			X		
Uso de planes Estratégicos				X			X		
Visión empresarial			X						X
Estructura organizacional		X						X	
Comunicación			X						X
Orientación empresarial		X						X	
Toma de decisiones				X			X		
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
Sistema de Control					X			X	
Personería Jurídica				X			X		
Capacidad de liderazgo		X						X	

Cuadro 11. Matriz de Capacidad Interna (PCI) ASOSERAVI

Fuentes: Socios ASOSERAVI, (2015)

3.2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que analiza una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella; es decir, permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y al realizar un análisis externo sirve como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas son:

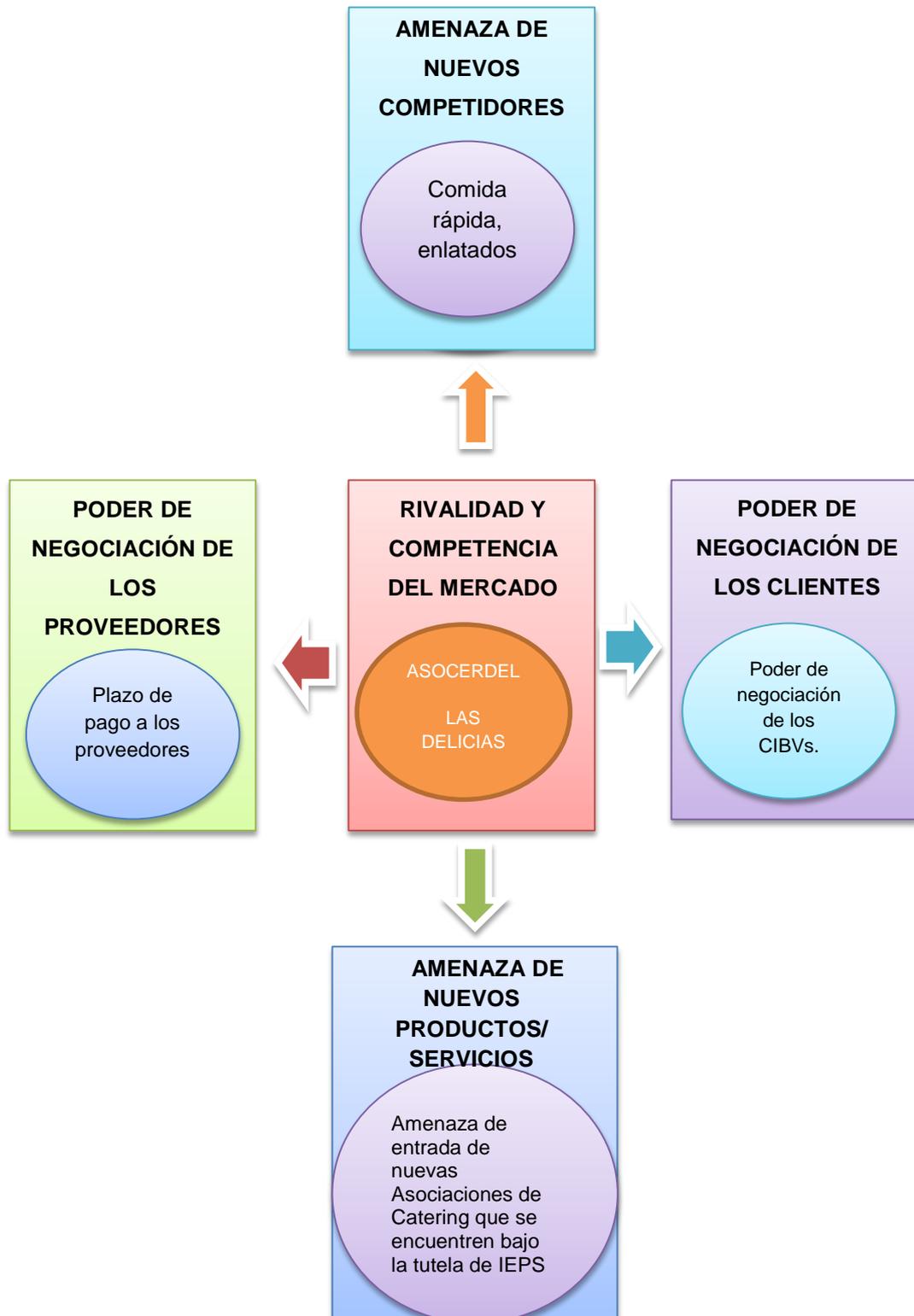


Figura 4. Cinco Fuerzas de PORTER de ASOSERAVI

1. Rivalidad entre competidores

Es la fuerza más vigorosa, pues la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto; tienden a enfrentarse continuamente por capturar a la mayoría de consumidores. El grado de rivalidad entre empresas que compiten suele aumentar acorde aumenta la cantidad de competidores, y estos van igualándose en tamaño y capacidad. Además, se hace más intensa la rivalidad cuando las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

También aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria.

Los competidores de ASOSERAVI que se conocen son principalmente las otras Asociaciones de Servicios de Catering de Cotopaxi, que trabajan bajo el mismo régimen de la Economía Popular y Solidaria, por ello la Asociación en estudio debe destacarse en la forma de brindar sus servicios y productos que en este caso son los productos alimenticios que ellos ofrecen.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este apartado hace mención a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto, intensificando así la competencia; sin embargo, entrar a un mercado no es fácil debido a la existencia de barreras de entrada como la falta de dinero, experiencia, tecnología, conocimiento, entre otras. Algunas empresas logran ingresar al mercado estableciendo estrategias de precios, es decir, ofrecen productos de

una calidad superior al de los existentes a precios más bajos o simplemente tienen una mejor publicidad.

Las nuevas formas organización dentro de la Economía Popular y Solidaria permite que existan cada vez más Asociaciones en todo el Ecuador, es por ello que los competidores son más fuertes, y para ello hay que estar preparado con estrategias que nos permitan competir en el mercado.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Abarcan empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La aparición de productos sustitutos por lo general, se establece un límite al precio que se puede cobrar por un producto y/o servicio. Estas empresas que ofrecen productos sustitutos suelen tener precios bajos o menores, más publicidad, afianzan a más clientes, entre otros. El análisis nos permite formular estrategias destinadas a impedir la entrada de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

ASOSERAVI al ofrecer un servicio de catering, es decir un servicio externalizado de comida preparada puede acceder más a los clientes que los Restaurantes que solo ofrecen comida en sus propios locales. Los servicios de catering se pueden ver amenazados por servicios como: La comida rápida, snacks, enlatados y otros alimentos que se encuentren de fácil en el mercado.

4. Poder de negociación de los proveedores

Trata sobre el poder con el que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, porque no habrá más ofertantes de materias primas convirtiéndose en monopolios donde solo ellos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Este análisis apoya a formular estrategias dirigidas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

La Asociación cuenta con proveedores de alimentos calificados que garantizan la calidad de los productos, facilidad de pagos y además son muy puntuales en la entrega de los pedidos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace mención al poder con el que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Mientras menor cantidad de compradores hayan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Esto admite formular estrategias consignadas a reducir su poder de negociación, para captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

El ofrecer servicios de alimentación de calidad afianza a los clientes, además cuenta con una planta de preparación de los alimentos con instrumentos de cocina de calidad, mismo que les diferencia de su competencia.

Por lo anteriormente mencionado se procedió a realizar una tabla donde se muestran algunas estrategias con su impacto en el sector de la Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI “ASESORAVI”:

ESTRATEGIAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<i>COMPETIDORES POTENCIALES</i>			
Alianzas estratégicas		X	
Entrada de nuevos competidores		X	
Eficiencia de los trabajadores		X	
ESTRATEGIAS	CONTINÚA →		
	ALTO	MEDIO	BAJO

<i>PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES</i>			
Sector en crecimiento		X	
Aumento de poder de negociación con los proveedores	X		
Calidad del producto		X	
<i>PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES</i>			
Atención al cliente apropiada	X		
Productividad alta	X		
Calidad de producto		X	
Retrasó en la entrega del producto/ realización del servicio		X	
<i>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</i>			
Entrada de nuevos productos sustitutos	X		
Innovación	X		
Productos sustitutos pierden fuerzas		X	
<i>COMPETIDORES ACTUALES</i>			
Área comercial desarrollada		X	
Incertidumbre del sector		X	
Experiencia en el sector	X		
Integración vertical	X		
Rotación alta del personal		X	

Cuadro 12. Matriz de Impacto de Estrategias de ASOSERAVI

Fuente: ASOSERAVI, (2015)

3.2.3 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis, misma que puede ser aplicada a cualquier actividad de negocio, individuo, producto entre otros. Esta matriz permite realizar un análisis interno y externo, con lo cual se puede llegar a la toma de decisiones.

La matriz está compuesta por el FO y la DA, que es el análisis comparativo de las fortalezas internas del proyecto, con las oportunidades que ofrece el entorno del mismo, y el análisis comparativo de las debilidades internas con las amenazas que provienen del entorno.

La matriz FODA nos permitirá conocer, las verdaderas posibilidades del cumplimiento de nuestros objetivos, siendo conscientes de las dificultades que encontraremos en el camino y permitiéndonos explorar aquellos factores positivos. En la presente investigación se definen las Fortalezas y Debilidades; Oportunidades y Amenazas de la Asociación de Servicios de Catering y Anexos "ASOSERAVI" de la parroquia La Victoria cantón Pujilí.

Aspectos Internos	Aspectos Externos	Acción
FORTALEZAS (Magnificarlas)	OPORTUNIDADES (Exportarlas)	+
DEBILIDADES (Enfrentarlas)	AMENAZAS (Evitarlas)	-

Cuadro 13. Acción del FODA

Fuente: Ramos, Mabel. (2012)

Tabla 9.

Nomenclatura de Ponderación para las Fortalezas

S= Sobresaliente	10	OPORTUNIDADES
MB= Muy Bueno	8	
B= Bueno	6	
R= Regular	4	
M= Malo	2	
FORTALEZAS		Análisis Ponderado

Fuente: Ramos, Mabel. (2012)

De acuerdo a Ramos, M. (2012), la matriz nos permite ver con claridad cuáles son nuestras fortalezas y si estas son suficientes para alcanzar y conquistar a las oportunidades que se nos presenta, lo cual nos permite hacer una recopilación de la misma con el fin de tomar decisiones internas y de ser el caso hacer cambios importantes dentro de la empresa y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno.

Tabla 10.

Nomenclatura de Ponderación para las Debilidades

S= Sobresaliente	10	AMENAZAS
MB= Muy Bueno	8	
B= Bueno	6	
R= Regular	4	
M= Malo	2	
DEBILIDADES		Análisis Ponderado

Fuente: Ramos, Mabel. (2012)

Son las características internas de la empresa que puedan constituir a generar barreras para el cumplimiento de objetivos es por ello que se debe añadir un serio y en profundo de las limitaciones, carencias y obstáculos que se manifiestan en la empresa las cuales impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas. En este punto analizaremos las debilidades para de esta manera estar preparados para enfrentarlos, es importante el análisis de los siguientes factores:

1. Identificar cinco factores claves de competitividad del mercado.
2. Seleccionar nuestros factores claves con los que vamos a competir.
3. Asignar una calificación de acuerdo al desempeño como clave de éxito.
4. El total representa el desempeño de la empresa respecto a sus competidores. Y el que tenga resultado más alto representa al competidor amenazante y el puntaje bajo representa al competidor más débil.

La metodología que se utilizará para ponderar el FODA consiste en sacar la probabilidad de cada factor, para el mismo se debe realizar una división del elemento frente a la suma de todos los componentes, lo cual dará como resultado una ponderación que al sumarlas deberá resultar 1.

Tabla 11.

Factores que Componen la Matriz FODA: Fortalezas

FORTALEZAS	PUNTO	PONDERACIÓN
Capital de trabajo	3	0,02
Estabilidad de costos	9	0,07
Habilidad culinaria	6	0,04
Capacidad de innovación	6	0,04
Flexibilidad de la producción	6	0,04
Efectividad de los procesos	6	0,04
Logística del servicio	3	0,02
Estrategias de ventas	6	0,04
Calidad del servicio	6	0,04
Estrategias de distribución / fletes	6	0,04
Ubicación	9	0,07
Proveedores	6	0,04
Clima laboral	9	0,07
Socios Solidarios	8	0,06
Socios emprendedores	9	0,07
Visión empresarial	4	0,03
Estructura organizacional	6	0,04
Comunicación	8	0,06
Orientación empresarial	6	0,04
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes	6	0,04
Capacidad de liderazgo	6	0,04
TOTAL	134	1,0

Tabla 12.

Factores que componen la matriz FODA: Debilidades

DEBILIDADES	PUNTO	PONDERACIÓN
Capacidad de endeudamiento	8	0,07
Retorno de la inversión	6	0,05
Liquidez	6	0,05
Habilidad para competir en precios	8	0,07
Nivel de tecnología utilizado en el producto	6	0,05
Participación de mercado	8	0,07

CONTINÚA →

DEBILIDADES	PUNTO	PONDERACIÓN
Portafolio de productos y/o servicios	6	0,05
Publicidad de Mercado	8	0,07
Experiencia laboral	8	0,07
Estabilidad laboral	6	0,05
Motivación	8	0,07
Nivel de remuneración	6	0,05
Imagen Corporativa	8	0,07
Uso de planes Estratégicos	8	0,07
Toma de decisiones	8	0,07
Sistema de Control	6	0,05
Personería Jurídica	9	0,07
TOTAL	123	1,00

Tabla 13.

Factores que componen la matriz FODA: Oportunidades

OPORTUNIDADES	PUNTO	PONDERACIÓN
Producto Interno Bruto (PIB)	3	0,1
Matriz productiva	6	0,1
Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria - Asamblea Nacional	9	0,2
Estabilidad Política del País	3	0,1
Ayuda tecnológica Gubernamental	8	0,1
Distribución del ingreso	6	0,1
Capacitaciones a los socios por parte del IEPS	8	0,1
Creación de los CIBVs	9	0,2
Vías de acceso	8	0,1
TOTAL	60	1,0

Tabla 14.

Factores que componen la matriz FODA: Amenazas

AMENAZAS	PUNTO	PONDERACIÓN
Inflación	6	0,1
Tasas de interés	8	0,1
La Constitución	6	0,1

Innovación tecnológica	8	0,1
AMENAZAS	PUNTO	PONDERACIÓN
Procesos tecnológicos de los otros oferentes	CONTINÚA	0,1
Tasa de desempleo	6	0,1
Grado de Seguridad	6	0,1
Clima	9	0,2
TOTAL	55	1,0

Matriz Cuadrada

Después de haber conocido los factores importantes tanto internos como externos de la Asociación de Catering y Anexos VIKI “ASOSERAVI” de la parroquia La Victoria cantón Pujili, el siguiente paso es diseñar la matriz cuadrática FODA los factores estratégicos que nos servirán para establecer objetivos y estrategias adecuadas para la empresa.

Lo atractivo de esta matriz FODA es que nos permite manejar escalas donde se va a relacionar Fortalezas con Oportunidades y Amenazas; como también relacionar Debilidades con Oportunidades y Amenazas, de esta relación entre variables vamos a tener sumas y promedios donde se puede detectar factores estratégicos que son aquellos valores mayores o iguales que 3, y la escala que vamos a utilizar para medir las relaciones alta, media y baja es la siguiente:

- Cuando la relación entre la variable sea alta se da 5
- Cuando la relación entre la variable sea media se da 3
- Cuando la relación entre la variable sea baja se da 1
- Cuando la relación entre la variable sea nula se da 0

Tabla 15.

Ponderación matriz cuadrada FODA

ALTO	5
MEDIO	3

BAJO

0

Tabla 16.

Matriz Comparativa FODA

FORTALEZAS		PUNTAJE
Estabilidad de costos		9
Ubicación		9
Socios emprendedores		9
DEBILIDADES		
Habilidad para competir en precios		9
Capacidad de endeudamiento		8
Personería Jurídica		8
AMENAZAS		
Clima		9
Tasas de interés		8
Innovación tecnológica		8
OPORTUNIDADES		
Ley y Reglamento de Economía Popular y Solidaria		9
Creación de CIBVs		9
Ayuda tecnológica Gubernamental		8

Tabla 17.

Matriz Cuadrada FODA

		FORTALEZAS			DEBILIDADES			SUMA	PONDERACIÓN
		F1	F2	F3	D1	D2	D3		
OPORTUNIDADES	O1:	3	3	5	3	3	0	17	2,8
	O2:	5	5	3	0	3	3	19	3,2
	O3:	3	0	3	0	3	3	12	2,0
AMENAZAS	A1:	3	3	0	0	3	3	12	2,0
	A2:	3	0	0	0	5	5	13	2,2
	A3:	3	3	3	0	3	3	15	2,5
	SUMA	20	14	14	3	20	17		
PROMEDIO		3,33	2,33	2,33	0,50	3,33	2,83		

En la presente tabla se utiliza una metodología de sumas y divisiones para resaltar los mayores promedios, mismos que en el desarrollo del trabajo se

tomarán en cuenta para el diseño de estrategias; se presenta a continuación la Matriz FODA de ASOSERAVI:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capital de trabajo	Capacidad de endeudamiento
Estabilidad de costos	Retorno de la inversión
Habilidad culinaria	Liquidez
Capacidad de innovación	Habilidad para competir en precios
Flexibilidad de la producción	Nivel de tecnología utilizado en el producto
Efectividad de los procesos	Participación de mercado
Logística del servicio	Portafolio de productos y/o servicios
Estrategias de ventas	Publicidad de Mercado
Calidad del servicio	Experiencia laboral
Estrategias de distribución / fletes	Estabilidad laboral
Ubicación	Motivación
Proveedores	Nivel de remuneración
Clima laboral	Imagen Corporativa
Socios Solidarios	Uso de planes Estratégicos
Socios emprendedores	Toma de decisiones
Visión empresarial	Sistema de Control
Estructura organizacional	Personería Jurídica
Comunicación	
Orientación empresarial	
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes	
Capacidad de liderazgo	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Producto Interno Bruto (PIB)	Inflación
Matriz productiva	Tasas de interés
Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria - Asamblea Nacional	La Constitución
Estabilidad Política del País	Innovación tecnológica
Ayuda tecnológica Gubernamental	Procesos tecnológicos de los otros oferentes
Distribución del ingreso	Tasa de desempleo

<p>A6.Tasa de desempleo A7.Grado de Seguridad A8. Clima</p>	<p>que llegue la alimentación a los infantes de los CIBVs F15A4. Innovar tecnología a fin de que los socios faciliten sus proceso de producción y servicio</p>	<p>D1A2. Elegir la mejor tasa para el financiamiento de los nuevos servicios a implementarse D18a4. Exigir los derechos y beneficios de tener la personería jurídica para innovar los procesos de producción de ASOSERAVI</p>
---	--	--

Cuadro 15. Matriz DAFO - ASOSERAVI

3.2.4. Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que permite efectuar un análisis interno de una empresa, mediante la descomposición de sus principales actividades generadoras de valor para el cliente final y la empresa. La descomposición de las actividades ayuda a identificar mejor sus fortalezas y debilidades, a fin de descubrir las potenciales ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Una cadena de valor está conformada por actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

De acuerdo a Porter, M. (1996). La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Por lo que el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor, mientras que las actividades de valor son las distintas actividades que realiza una empresa. Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades directas que realizan los socios de la Asociación que van implicadas desde la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta, es decir desde la producción del productos y/o servicio hasta su comercialización o entrega del mismo. A la vez estas actividades se dividen en cinco categorías:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios.

ASOSERAVI al ser una Asociación de servicios, es su principal función o actividad brindar servicios de calidad con calidez y sobretodo con productos calificados que garantizan una adecuada alimentación. .

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización, es decir estas sustentan y apoyan a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la Asociación:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.

- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

La cadena de valor inicia con las necesidades del cliente identificadas y debe finalizar con la satisfacción de estas necesidades. Es por ello, que ASOSERAVI mediante el establecimiento de una cadena de valor, le permitirá otorgar al cliente un servicio de calidad con procesos innovadores, donde el cliente es el principal actor.

Se acota que las actividades principales siguen una secuencia que va desde que se reciben los "inputs" o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser "outputs" o productos terminados. Generalmente, la Cadena de Valor de Porter presenta la siguiente manera:



Figura 5. Cadena de Valor de Porter

Para el desarrollo de una Cadena de Valor es necesario tener en cuenta el organigrama de la empresa. Por ello el organigrama estructural de la empresa ASOSERAVI no será muy extenso, posee las áreas básicas, cada área tiene

un responsable y en conjunto las actividades de la empresa gira en torno a esas áreas. A continuación se presenta la propuesta del organigrama estructural:

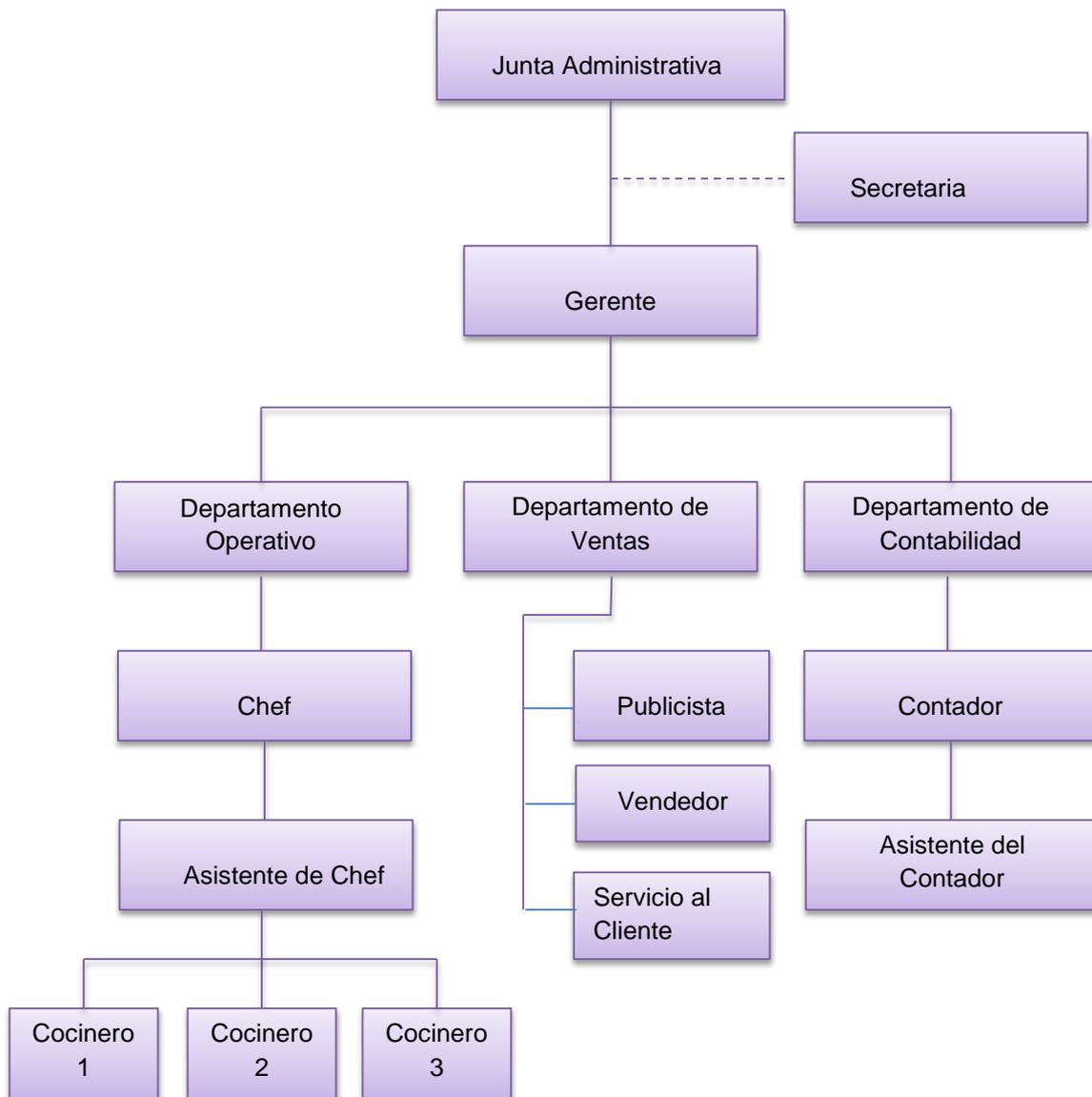


Figura 6. Propuesta del Organigrama Estructural de la empresa de Catering y Anexos VIKI - ASOSERAVI

Tabla 18.

Matriz de Distribución Física Propuesta para la Empresa de SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI - ASOSERAVI

AREAS	Bodega							Total
	Dpto. Contabilidad	Dpto. Ventas	Dpto. Operativo	Secretaria	Gerente	Junta Administrativa	Bodega	
Junta Administrativa	0	0	0	4	4	—	0	14
Gerente	0	2	2	4	—	4	0	15
Secretaria	0	0	0	—	4	4	0	10
Dpto. Operativo	5	1	—	0	2	2	4	7
Dpto. Ventas	1	—	1	1	3	2	2	6
Dpto. Contabilidad	0	1	0	1	2	2	2	4
Bodega	—	2	4	0	0	0	—	6
	6	6	7	10	15	14	0	

Tabla 19.

Matriz de Calificación de Distribución Física ASOSERAVI

RANGO	SIGNIFICADO
0-1	Relación nula
2-3	Relación media
4-5	Relación alta

Metodología: En la presente tabla se utiliza una calificación con rango de 0 hasta 5 dependiendo el grado de relación que tienen los departamentos a comparar, luego se suma de forma horizontal y se categoriza de acuerdo a los puntajes obtenidos.



Figura 7. Propuesta de la Distribución Física para la Empresa de Servicios de Catering y Anexos VIKI - ASOSERAVI

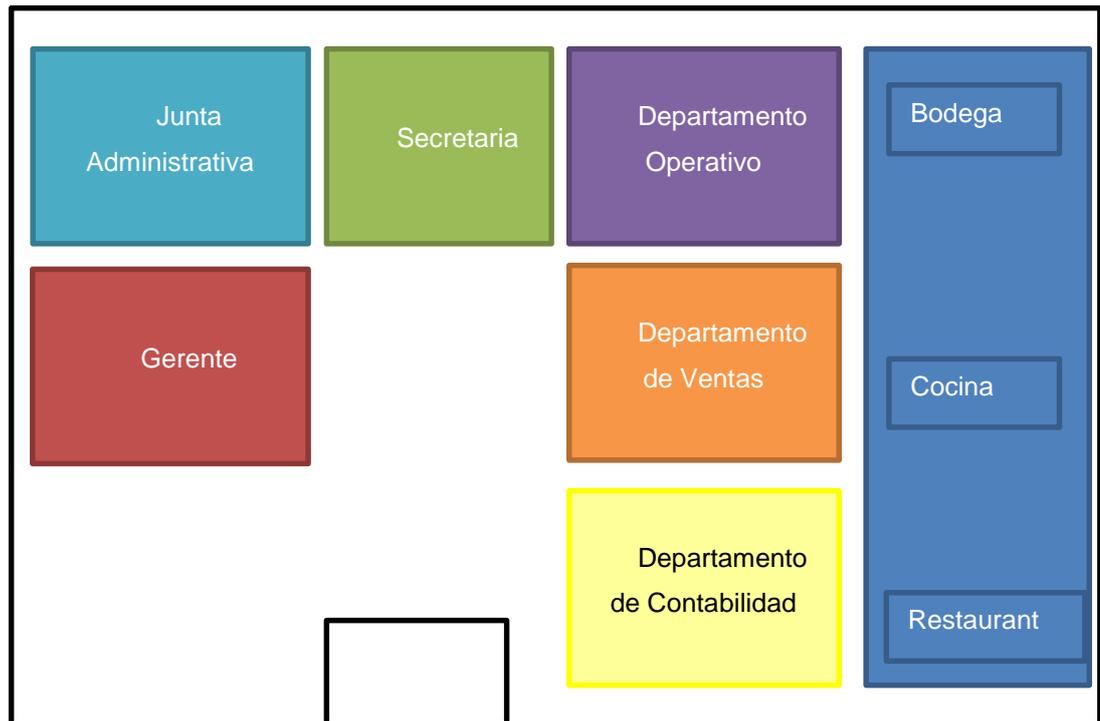


Figura 8. Propuesta de la Distribución Física para la Empresa de Servicios de Catering y Anexos VIKI – ASOSERAVI (2)

IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI - ASESORAVI

Simbología y Abreviaturas de Flujogramas

SIMBOLOS	SIGNIFICADO
	Actividades que se realizan
	Decisiones que se toman
	Archivo de documentos
	Transporte
	Documentos de respaldo
	Registros contables

Cuadro 16. Principales Símbolos empleados en los Flujogramas

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
A.A	Administrador ASOSERAVI
G.A.	Gerente ASOSERAVI
A.E.	Abogado Externo
S.G.	Secretaría general
G.O.	Gerente Operativo
G.V.	Gerente de Ventas
G.C.	Gerente de Contabilidad
CO.A.	Contador ASOSERAVI
C.AS.	Chef ASOSERAVI
A.C.	Asistente del Chef
P.A.	Publicista ASOSERAVI
V.A	Vendedor ASOSERAVI
A.SC.	Agente de Servicio al Cliente
A.CT.	Asistente Contable
C.A.	Cocineros ASOSERAVI

Cuadro 17. Principales Abreviaturas utilizadas en los Flujogramas

Se procedió a realizar un levantamiento de procesos que ejecuta la Asociación, por ello en una entrevista realizada con parte de los miembros de ASOSERAVI, en las instalaciones del negocio ubicado en Pujilí, se resaltó dos procesos que son los más importantes al momento de brindar los servicios, para lo cual se vio pertinente representarlos en flujogramas que se presentan de la siguiente manera:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compra de materias primas							PAG. 1/1			
Nº.	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	DOCUMENTOS	VERIFICACIÓN	DECISIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	DESCRIPCION DEL PROCESO	TIEMPO (minutos)	OBSERVACIONES
1				■			C.A.S.	El chef verifica los inventario de materia prima	10	
2					◆		C.A.S.	Define el requerimiento de materia prima	10	
3			■				C.A.S.	Envia el requerimiento al gerente operativo	5	
4			■				G.O.	El gerente operativo emite el requerimiento a contabilidad	10	
5						■	G.C.	Contacta al proveedor correspondiente de acuerdo al requerimiento	10	
6			■				C.G.	El contador realiza la compra	10	
7					◆		C.G.	Decide si la compra es al contado o a plazos	5	Si es a plazos se determina el tiempo y las condiciones de pago
8			■				C.G.	Realiza el pago de la compra	5	
9	■						C.A	Se transporta la materia prima y se almacena en bodega	20	
10						■	C.G.	Se registra en contabilidad e inventarios	10	
TOTAL									95	1 HORA 35MINUTOS

Figura 9. Proceso para la compra de materia prima

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Transporte de los alimentos							PAG. 1/1			
Nº.	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	DOCUMENTOS	VERIFICACIÓN	DECISIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	TIEMPO (minutos)	OBSERVACIONES
	➔	▼	📄	📄	◇	📄				
1				■			G.O.	Determina la Ruta para enviar los alimentos	5	
2	➔						G.O.	Define el transporte para enviar los alimentos	5	
3					◇		C.AS	Decide si es apto o no el transporte	5	
4		▼					A.C	Coloca los alimentos a ser enviados en el transporte	5	
5						📄	C,AS	Verifica la cantidad de alimentos por enviar y se registra	5	De acuerdo a las personas
6				■			G.O.	Se constata la llegada a tiempo de los alimentos y las condiciones del mismo	90	
7					◇		C.G.	Realiza el cobro de la venta y se decide si es al contado o a plazos	10	Si es a plazos se determina el tiempo y las condiciones de pago
8			■				C.G.	Se cobra y se emite la factura	5	
9						📄	C.G.	Registra en el sistema contable la venta	10	
TOTAL									140	2HORAS 20MINUTOS

Figura 10. Proceso para el transporte de los alimentos

El éxito de una organización dependerá de los procesos que lleve y de cómo los ejecute. En este apartado se presenta el mapa de actividades que ayuda a garantizar que se realicen los pasos necesarios para alcanzar el objetivo planteado de la Asociación. El mapa de actividades no es otra cosa que tabla secuencial donde se detallan todas las actividades que se ejecutan en determinada empresa, además facilita la labor de los responsables para el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos.

MAPA DE ACTIVIDADES Y PROCESOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI- ASOSERAVI



CONTINÚA →



CONTINÚA →



Figura 11. Mapa de Actividades y Procesos de la Empresa de Servicios de Catering y Anexos VIKI- ASOSERAVI

3.3. Opciones Estratégicas

Según Bermeo, M. (2014) nos menciona que las opciones estratégicas son las opciones que la organización tiene para anticipar las oportunidades y amenazas, como las fortalezas y debilidades; que le permitirá lograr eficiente y eficazmente su misión.

Hay que tener en cuenta que el objetivo estratégico fundamental para seleccionar cualquier opción estratégica es aquella que se dirija a obtener la vinculación con el cliente para posteriormente conseguir la satisfacción de sus necesidades, a fin de asegurar la retención del mismo

Es necesario identificar las herramientas adecuadas para analizar las opciones estratégicas y que se ajusten a los requerimientos de la Asociación. Para optar las mejores opciones en una planeación estratégica debe filtrarse la información obtenida en las matrices de PCI y POAM, por otras dos matrices llamadas Hoja de Trabajo o de niveles y de Impacto o DOFA ponderada.

Dussan, K. (2012), menciona que la matriz de niveles es un medio para seleccionar las fortalezas y debilidades encontradas en la parte interna (PCI) de la unidad empresarial y las oportunidades y amenazas que se encontraron en el medio externo (POAM) de la misma. Esta matriz organiza los niveles de cada factor con el fin de que aquí en adelante no se tenga en cuenta las variables de cada categoría con nivel bajo. La selección que se hace en esta matriz no tiene en cuenta el impacto que causa cada variable. Y que la matriz de impacto es un medio para seleccionar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas con niveles medio y altos que se encuentran en la matriz hoja de trabajo.

Esta matriz organiza los impactos de cada factor con el fin de que aquí en adelante no se tenga en cuenta las variables de cada categoría con impacto bajo.

La selección que se hace en esta matriz no tiene en cuenta el nivel de cada variable.

Matriz de Impacto						
Factor Todas las Categorías	OPORTUNIDADES					
	NIVEL			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
	Producto Interno Bruto (PIB)			X		
Matriz productiva		X			X	
Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria - Asamblea Nacional	X			X		
Estabilidad Política del País			X			X
Ayuda tecnológica Gubernamental	X			X		
Distribución del ingreso		X			X	
Capacitaciones a los socios por parte del IEPS	X			X		
Creación de los CIBVs	X			X		
Vías de acceso	X			X		

Cuadro 18. Matriz de Impacto de las Oportunidades

Matriz de Impacto						
Factor Todas las Categorías	AMENAZAS					
	NIVEL			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
	Inflación		X			X
Tasas de interés	X			X		
La Constitución		X			X	
Innovación tecnológica	X			X		
Procesos tecnológicos de los otros oferentes		X			X	
Tasa de desempleo	X			X		
Grado de Seguridad		X			X	
Clima	X			X		

Cuadro 19. Matriz de Impacto de las Amenazas

Matriz de Impacto						
Factor Todas las Categorías	FORTALEZAS					
	NIVEL			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
	Capital de trabajo			X		
Estabilidad de costos	X			X		
Habilidad culinaria		X			X	
Capacidad de innovación		X			X	
Flexibilidad de la producción		X			X	
Efectividad de los procesos		X			X	
Logística del servicio			X			X
Estrategias de ventas		X			X	
Calidad del servicio		X			X	
Estrategias de distribución / fletes		X			X	
Ubicación	X			X		
Proveedores		X			X	
Clima laboral	X			X		
Socios Solidarios	X			X		
Socios emprendedores	X			X		
Visión empresarial			X			X
Estructura organizacional		X			X	
Comunicación			X			X
Orientación empresarial		X			X	
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes		X			X	
Capacidad de liderazgo		X			X	

Cuadro 20. Matriz de Impacto de las Fortalezas

Matriz de Impacto						
Factor Todas las Categorías	DEBILIDADES					
	NIVEL			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
Capacidad de endeudamiento	X			X		
Retorno de la inversión		X			X	
Liquidez		X			X	
Habilidad para competir en precios	X			X		
Nivel de tecnología utilizado en el producto		X			X	
Participación de mercado	X			X		
Portafolio de productos y/o servicios		X			X	
Publicidad de Mercado	X			X		
Experiencia laboral	X			X		
Estabilidad laboral		X			X	
Motivación	X			X		
Nivel de remuneración		X			X	
Imagen Corporativa	X			X		
Uso de planes Estratégicos	X			X		
Toma de decisiones	X			X		
Sistema de Control		X			X	
Personería Jurídica	X			X		

Cuadro 21. Matriz de Impacto de las Fortalezas

Estas matrices han sido obtenidas del diagnóstico estratégico de ASOSERAVI, mismas que organizan los impactos a fin de que se conozcan y se sociabilicen los mismos. Además se ha visto necesario realizar otros análisis con el propósito de dar a conocer la posición de ASOSERAVI, para posteriormente plasmar las estrategias que necesita la Asociación.

Matriz General Electric

Según Lila, T. (2015) Esta herramienta recibe el nombre de Matriz de General Electric - McKinsey, ya que se desarrolló en un primer momento para la evaluación de la cartera de negocios de dicha empresa de Estados Unidos. La

matriz McKinsey está formada por dos ejes. En el eje de la X encontramos la “posición competitiva” mientras que en el eje Y está ubicado el “atractivo de mercado”. En el eje de “posición competitiva” debemos valorar la capacidad de nuestro producto para competir contra otras opciones existentes en el mercado y clasificarlo en uno de sus tres cuadrantes: débil, media o fuerte.

Por otra parte, en el eje de “atractivo del mercado” como bien indica su nombre, analizaremos el atractivo de mercado en el que opera el producto, para posteriormente también clasificar el resultado en uno de sus tres cuadrantes: bajo, medio o alto.

Matriz General Electric

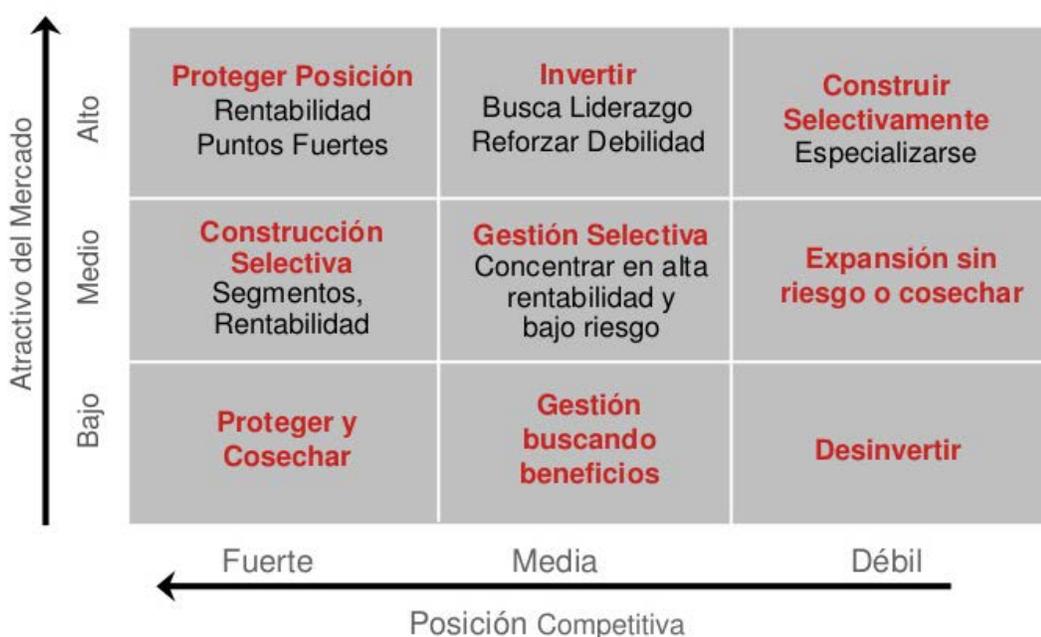


Figura 12. Matriz General Electric

A continuación se muestra la ponderación de los factores que conforman el análisis interno y externo de ASOSERAVI:

Tabla 20.

Matriz de Ponderación de Fortalezas y Debilidades

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS/ DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
F1	0,004	5	0,020
F2	0,080	5	0,400
F3	0,040	4	0,160
F4	0,004	5	0,020
F5	0,004	4	0,016
F6	0,004	4	0,016
F7	0,004	5	0,020
F8	0,004	5	0,020
F9	0,050	4	0,200
F10	0,050	4	0,200
F11	0,060	5	0,300
F12	0,002	4	0,008
F13	0,050	4	0,200
F14	0,002	4	0,008
F15	0,070	4	0,280
F16	0,050	3	0,150
F17	0,050	4	0,200
F18	0,004	5	0,020
F19	0,004	4	0,016
F20	0,004	4	0,016
F21	0,004	4	0,016
D1	0,060	5	0,300
D2	0,004	4	0,016
D3	0,070	4	0,280
D4	0,002	2	0,004
D5	0,001	2	0,002
D6	0,030	3	0,090
D7	0,040	4	0,160
D8	0,001	3	0,003
D9	0,004	2	0,008
D10	0,050	4	0,200
D11	0,004	3	0,012
D12	0,004	4	0,016
D13	0,050	3	0,150
D14	0,006	4	0,024

CONTINÚA 

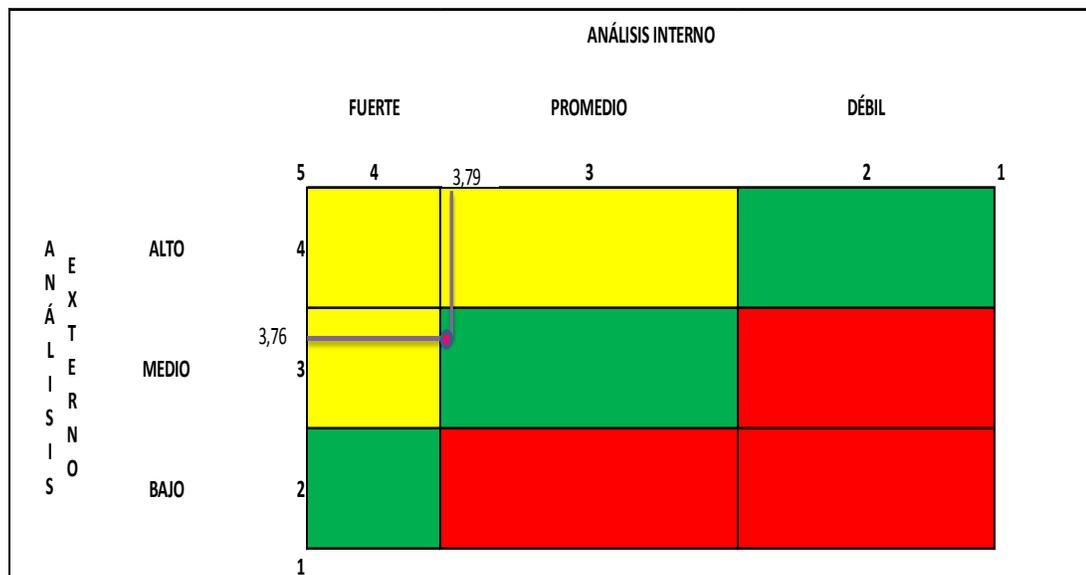
FORTALEZAS/ DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
D15	0,006	4	0,024
D16	0,050	4	0,200
D17	0,004	4	0,016
D18	0,070	5	0,350
Totales	1		3,791

Tabla 21.

Matriz de Ponderación de Oportunidades y Amenazas

ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES/ AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
O1	0,07	5	0,35
O2	0,05	4	0,2
O3	0,08	4	0,32
O4	0,04	3	0,12
O5	0,05	5	0,25
O6	0,05	5	0,25
O7	0,08	5	0,4
O8	0,07	4	0,28
O9	0,03	3	0,09
A1	0,06	4	0,24
A2	0,08	3	0,24
A3	0,04	3	0,12
A4	0,08	2	0,16
A5	0,05	3	0,15
A6	0,04	4	0,16
A7	0,05	4	0,2
A8	0,08	3	0,24
Totales	1		3,77

Se procede a graficaren los cuadrantes para observar la posición de la empresa:



TIPO DE ENTIDAD	
	FUERTE
	INTERMEDIA
	DEBIL

Figura 13. Matriz GE ASOSERAVI

Resultado

La empresa se encuentra en una posición intermedia en donde se necesitan estrategias para mantenerse en el mercado y a la vez penetrar en el mismo, es decir está en la capacidad de elegir o seleccionar las mejores estrategias orientadas hacia el camino del éxito. Es decir debe mantenerse con las estrategias precautelando los peligros.

Matriz PEEA

Posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEEA), mediante de cuatro cuadrantes, muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Además ofrece una visión

de cómo se encuentra actualmente la Asociación y las mejores posibilidades de desempeño en el mercado.

Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de ASOSERAVI. A continuación se muestran algunos posibles factores de la PEEA:

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barreras de ingreso al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza industrial (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad del capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

Figura 14. Factores posibles de la PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<u>Fortaleza financiera (FF)</u>	<u>Estabilidad Ambiental (EA)</u>
Tasa de retorno de la inversión.	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de Inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de Trabajo	Presión competitiva
Riesgos Implícitos del Negocio	Abundancia de Materia Prima.
Flujos de Efectivo	Estabilidad política y social
<u>Ventaja competitiva (VC)</u>	<u>Fortaleza de la industria (FI)</u>
Participación en el mercado	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores
Calidad del producto	Potencial de Crecimiento
Lealtad de los clientes	Potencial de Utilidades
Marketing	Conocimientos Tecnológicos
Control sobre proveedores y distribuidores	Productividad, aprovechamiento de la capacidad
Negocio competitivo.	Regulaciones del sector
Conocimientos Tecnológicos	

Cuadro 22. Factores para elaborar la Matriz PEEA de ASOSERAVI

Pasos para el desarrollo de la Matriz PEEA

1. Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI) asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones.
2. Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada factor que comprenden estas dos dimensiones.

3. Una vez calificados los factores se saca un promedio para cada dimensión, es decir, el promedio para FF, el promedio de VC; el de FI y el de EA (esto se obtiene sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).
4. Se sustituye los valores en las siguientes fórmulas:
 - Eje de las "X": $VC + (FI)$
 - Eje de las "Y": $FF + (EA)$
5. Marcar los resultados en los ejes correspondientes de la Matriz PEEA.
Con el punto del eje "X" (horizontal) y el punto del eje "Y" (vertical) encontrarlos para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección.
6. Dicho vector muestra la tendencia que se les puede dar a las estrategias obtenidas con la matriz DOFA y que puede ser: agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras.

Interpretación de los cuadrantes de la Matriz PEEA.

Según Serna, H. (2014). Cuando el vector se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, esto significa que está en excelente posición, que cuenta con suficientes fortalezas, que tiene buenas oportunidades, por lo tanto sus estrategias puede tener fuerte penetración en el mercado, en el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, puede llevar a cabo la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal y hasta pueden combinar algunas de estas situaciones de acuerdo a las circunstancias específicas de la empresa ya que ese caso de que la empresa es fuerte y el ambiente la favorece.

Cuando el rector direccional apunta hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, esto implica no arriesgar, dedicarse a las actividades que domina, sus estrategias estarán encaminadas al desarrollo de productos, diversificación concéntrica, una penetración moderada en el mercado, es decir, debe ser cautelosa en sus estrategias.

Si el caso es cuando el rector direccional se sitúa en el cuadrante inferior izquierdo en la matriz PEEA, sus estrategias tendrán la tendencia defensiva, aquí hay que poner especial atención en mejorar las habilidades internas, buscar las formas de evitar las amenazas externas, esto se logra con estrategias de reducción, de liquidación y de diversificación concéntrica.

Por último cuando el rector direccional cae en el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, la tendencia de las estrategias será de tipo competitivo y por lo tanto tendrán una integración horizontal, hacia delante, hacia atrás, una penetración en el mercado, desarrollo del mercado, dicho de manera resumida la empresa está en buena posición.



Figura 15. Cuadrantes PEEA

Tabla 22.

Matriz PEEA o PEYEA

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Tasa de retorno de la inversión.	5	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	4	-0,17	1,02
Liquidez	3		
Capital de Trabajo	4		
Riesgos Implícitos del Negocio	3		
Flujos de Efectivo	5		
PROMEDIO	4,00		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4		
Potencial de Crecimiento	5		
Potencial de Utilidades	5		
Conocimientos Tecnológicos	3		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4		
Regulaciones del sector	4		
PROMEDIO	4,17		
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
Participación en el mercado	-4		
Calidad del producto	-2		
Lealtad de los clientes	-3		
Marketing	-3		
Control sobre proveedores y distribuidores	-2		
Negocio competitivo.	-4		
Conocimientos Tecnológicos	-4		
PROMEDIO	-3,14		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-5		
Tasa de Inflación	-4		
Variabilidad de la demanda	-3		
Presión competitiva	-4		
Abundancia de Materia Prima.	-4		
Estabilidad política y social	-5		
PROMEDIO	-4,17		

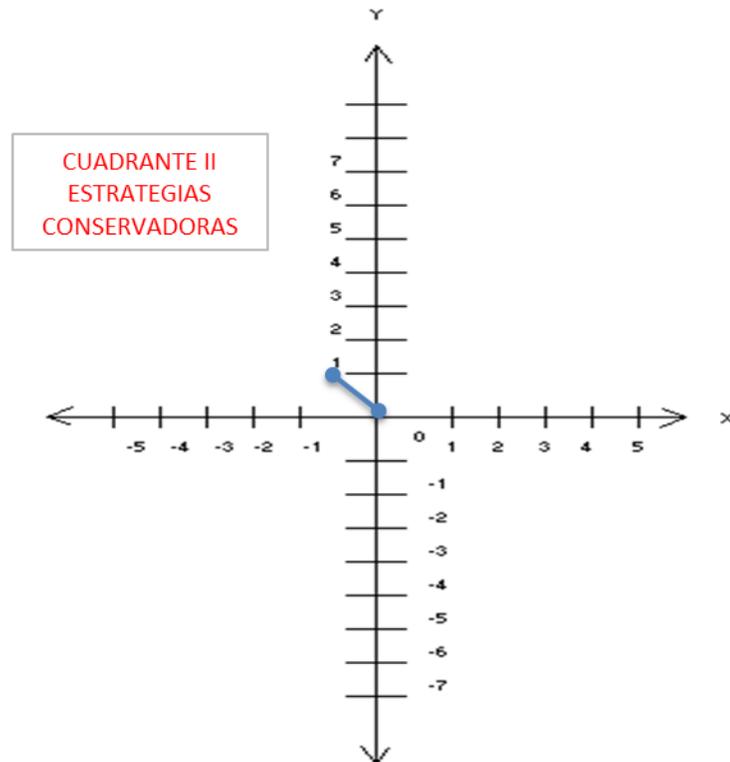


Figura 16. Cuadrantes PEEA ASOSERAVI

ASOSERAVI es una empresa cuya fuente financiera es un factor dominante en la Asociación, por lo cual se muestra en un cuadrante que exige estrategias conservadoras al igual que en el análisis de la Matriz General Electric, por ellos se considera las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica

También se plantea un análisis vectorial de crecimiento mismo que es constituye una herramienta para definir las estrategias de la empresa. Examina

diferentes opciones de productos/servicios en relación con las opciones de mercado. Un análisis sistemático de la estructura del mercado permitirá visualizar las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas. ASOSERAVI puede optar por la aplicación de las siguientes opciones:

1. Crecimiento vectorial horizontal: Las opciones estratégicas en esta disyuntiva serían:

- Permanecer en el mercado actual con productos actuales.
- Rediseñar productos para mercados actuales.
- Diseñar nuevos productos para mercados actuales.

2. Crecimiento vectorial vertical: El crecimiento vertical conjetura estrategias enfocadas hacia la ampliación de los mercados. Por ello se define las siguientes estrategias:

- Buscar nuevos segmentos del mercado
- Usar la imagen corporativa de una forma adecuada y cumpliendo con la filosofía corporativa.
- Poner énfasis en la comercialización y en la publicidad de ASOSERAVI, para ello se debe realizar una investigación de mercado para conocer todo acerca de los deseos, necesidades y gustos de los clientes.

3. Crecimiento vectorial combinado: Estas estrategias permiten seleccionar entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontales y verticales.

- Buscar nuevos mercados a nivel local y provincial con nuevos productos y servicios alineados a la actividad comercial que realiza ASOSERAVI.
- Buscar alianzas estratégicas para la adquisición de materia prima

- Expandir sus servicios y productos con un portafolio más sólido.

4. Vector estratégico: La integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la empresa y por tanto, poder establecer los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.

		Productos Actuales	Productos Mejorados	Extensión de líneas	Productos Nuevos
OPCIONES DE MERCADO	Mercado Actual	Servicio de Catering a CIBVs de Pujilí	Alimentación nutritiva para niños de Pujilí	CIBVs, Instituciones públicas y privadas	Comida Light
	Mercado Extendido	Servicio de Catering a CIBVs de la Provincia de Cotopaxi	Alimentación nutritiva para niños de la Provincia de Cotopaxi	CIBVs, Instituciones públicas y privadas de toda la Provincia de Cotopaxi	Comida Light
Desarrollo de mercado					

Cuadro 23. Análisis Vectorial de Crecimiento

3.3.1. Alternativas Estratégicas

Estas consisten en encontrar el mejor camino para el logro de objetivos, mediante los cuales se definen estrategias para alcanzar su visión y por lo tanto un desempeño exitoso dentro del mercado. Algunas de estas alternativas son:

Estrategias Genéricas de Porter

Porter, M. (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

Para ASOSERAVI se ha determinado que lo mejor es apuntar por las estrategias de liderazgo en costos:

- Ofrecer todos los días el producto-servicio precios más baratos que la competencia sin perder la calidad de los mismos. La eficiencia con la que se elaboran los productos permite una reducción en los costes de producción optimizando así los recursos.
- Reducir costos de administrativos, para mantener los precios bajos a través de una división del trabajo que le permiten contratar y capacitar a los empleados sin experiencia en vez de cocineros entrenados. También se basan en pocos directivos que suelen ganar salarios más altos. Estos ahorros de personal permitirán a la empresa ofrecer sus alimentos a precios de ganga.

Estrategias Ofensivas

Busca la consolidación de una empresa en el mercado. ASOSERAVI cuenta con las siguientes estrategias:

- Las adquisiciones de la materia prima son realizadas a sus mismos socios, con el fin de que puedan aliarse con el mismo fin de vender sus productos y satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes.

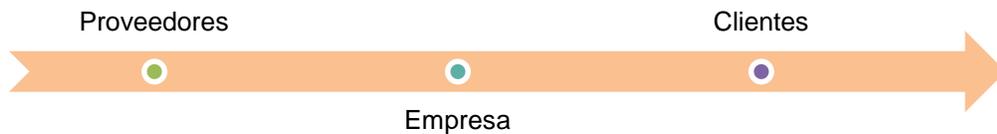


Figura 17. Adquisiciones de ASOSERAVI

- Tienen una integración vertical pues en esta Asociación se han agrupado varias personas a fines con la actividad comercial como son chefs, personas con conocimiento de servicio al cliente, contabilidad, transporte, entre otros; misma que hacen q se consolide en una sola llamada ASOSERAVI.

Estrategias Defensivas

Se aplican para anticipar problemas y evitar catástrofes en la organización:

- ASOSERAVI compra lo razonable en materias primas y mientras van avanzando día tras día se reduce más el tiempo en la elaboración de los alimentos es decir se optimiza su curva de aprendizaje así como los recursos utilizados como agua, luz, materia prima, entre otros.
- Al momento no tiene una inversión en lo que respecta al equipamiento de la cocina, pues lo que obtuvieron del préstamo bancario ha servido para la materia prima y otros gastos pequeños.

Estrategias Concéntricas

Estas afectan a toda la organización. El cambio constante y acelerado del entorno obliga a las empresas a que se adapten al mismo y generen cambios, por ello es necesario andar al mismo paso.

- El consumidor cada vez es más exigente a la hora de servirse sus alimentos es por ello que ASOSERAVI, cuenta con alimentos de calidad que garantizan al cliente una alimentación sana y nutritiva, permitiendo así fidelizar al mismo.
- La calidez es otra estrategia que ha adoptado ASOSERAVI al brindar sus servicios, pues una correcta atención al cliente acompañado de un buen producto es la satisfacción del cliente.
- La Asociación además ha recibido capacitaciones del servicio al cliente, misma que permite que el vendedor ofrezca lo que el cliente desea y satisfaga esas necesidades.

Estrategia Empresarial

La componen las principales metas y políticas de una organización y al mismo tiempo, instituye una secuencia lógica de las acciones a realizar. Cabe mencionar que una estrategia ayuda a fijar los recursos necesarios a fin de lograr una situación favorable, corriendo y respondiendo a riesgos calculados.

Estrategia de Competitividad

Conforme a los lineamientos que ASOSERAVI se ha propuesto y las metas que se quiere alcanzar la estrategia de competitividad de dirigirá a:

- Brindar un servicio de calidad con calidez a cada cliente implementando nuevos menús día a día, agregando valor al servicio que presta y garantizando una nutrición saludable con los productos que ofrece.

Estrategia de Crecimiento

ASOSERAVI desea lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos para lo cual es necesario crear una imagen de la empresa y marca para el servicio de Catering con la finalidad de ganar mercado frente a la competencia.

- Formar alianzas estratégicas con proveedores eficaces.
- Brindar sus servicios a otros segmentos realizando un análisis previo para conocer el nicho de mercado.

Estrategia de Competencia

Efectuar una administración basada en procesos, para reducir los costos de producción y mejorar los tiempos de entrega.

Estrategia Operativa

- Diseñar un Plan Operativo Anual con la finalidad de crear compromiso, disciplina y responsabilidad creando un clima organizacional óptimo.
- Controlar, evaluar y mejorar los procesos productivos de la empresa, las formas de prestación del servicio y su calidad, de forma que se modifiquen o eliminen procesos innecesarios.

3.4. Formulación Estratégica

La formulación de estrategias implica desarrollar un plan coherente para el alcance de los objetivos, a través del ajuste más apropiado de la Asociación con su ambiente. Las estrategias son un medio para lograr los objetivos a largo plazo de una empresa, amparado en actividades de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Es en otras palabras, analizar las opciones o factores claves de éxito de acuerdo con el análisis de vulnerabilidad. A continuación se presenta la Matriz de Formulación Estratégica, donde se muestran los objetivos, mismos que han sido tomados de la Cadena de Valor de ASOSERAVI:

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS
Desarrollar un diseño para el producto de ASOSERAVI	Consiste en que ASOSERAVI lleve un proceso completo para crear nuevos diseños para el productos adecuándose a su mercado, estas ideas son obtenidas de clientes, departamento de Investigación y desarrollo (I+D), competencia, grupos objetivo, miembros de la organización entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Orientar de mejor manera los procesos de compras	El comprar de manera innecesaria es un problema, lo cual otorga gastos, ASOSERAVI está pendiente en que sus compras deben ser oportunas y justas para evitar gastos por daño de materiales o por almacenamiento innecesario.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Adecuar la producción y logística	La Asociación desea crear un modelo logístico que le ayude ajustar tiempos y procesos mismos que beneficiaran minimizando costos y maximizando beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico

CONTINÚA 

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS
Diseñar estrategias que conlleven a la mejora de la gestión comercial	Ayuda a que la organización <i>mejore</i> la propuesta de valor, permitiendo ofrecer garantía a los clientes de ASOSERAVI.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Adecuar estrategias para una buena distribución del producto	La ordenada distribución de espacio físico busca contribuir de manera <i>adecuada</i> para desarrollar de las actividades propias de ASOSERAVI de manera eficiente, además la distribución del producto debe ser oportuna y justa para garantizar la satisfacción de sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Estructurar procesos para un adecuado manejo del marketing	ASOSERAVI desarrollará habilidades interacción con los clientes, que permitan manejar con estrategias de alto impacto las quejas o reclamos expresados por sus clientes, aprendiendo los gustos de los mismos y ofreciendo un mejor producto cada día.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Realizar un seguimiento de post venta	ASOSERAVI está consciente de la importancia que tiene el seguimiento al cliente después de prestar su servicio esto permitirá fidelizar al mismo comprometiéndolo a una nueva compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Identificar nuevas oportunidades	El ser oportuno al identificar nuevas oportunidades y aprovecharlas es lo que permitirá a la Asociación tener un crecimiento económico beneficiando a todos sus miembros	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS
Anticipar los cambios de mercado	ASOSERAVI sabe que en la actualidad el mercado es muy exigente, lo cual provoca cambios en gustos y preferencias, pero como organización estamos conscientes que debemos adaptarnos a estos cambios, tomándolos como nuevas oportunidades de innovar y crecer.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Segmentar los mercados	La creación de nuevos CIBVs sin duda es una oportunidad de captar este mercado, pues la idea principal es proporcionar los servicios de ASOSERAVI a este segmento teniendo en cuenta el cuidado en la alimentación de los infantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico
Cubrir mercados y segmentos que no han sido explorados en su totalidad	Los oficinistas cada vez son más exigentes, debido al tiempo y a la comida sana muchos deciden llevar su propios alimentos a la oficina, pero esto sin duda causa diferentes incomodidades para los mismos, por ello ASOSERAVI ve conveniente introducir sus servicios a este segmento, proporcionando a domicilio alimentación nutritiva y a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tecnológico • Económico

Cuadro 24. Matriz Formulación de Objetivos para ASOSERAVI

3.4.1 Proyectos Estratégicos

Los proyectos estratégicos son la consecuencia de analizar las opciones estratégicas y de proporcionar prioridad a cada una de éstas, por ello ASOSERAVI elegirá aquellas en las cuales tendrán un desempeño excepcional a fin de alcanzar los objetivos y consecuentemente su misión y visión, los proyectos estratégicos para ASOSERAVI se desarrollaran en el Capítulo Cuatro,

donde se describe y se detalla estrategias del Marketing MIX, enfocando al cumplimiento de los objetivos principales que tiene la organización.

3.4.2 Estrategias

Las estrategias se desarrollaran en el Capítulo Cuatro, mismas que agrupan tácticas, recursos, tiempo de su desarrollo, para resumir todo ello nos hemos permitido diseñar un formato que englobe todo lo mencionado.

3.4.3 Plan Operativo

Según Calderón, A. (2009) el plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo de la realización de una empresa. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

PLAN OPERATIVO PARA ASOSERAVI				
DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Falta de un diseño para presentar el producto	Desarrollar un diseño para el producto de ASOSERAVI	Desarrollo del diseño del producto	Talento Humano, Tecnológico, Económico	La evaluación se realiza a través de una encuesta a los clientes
Problemas en la gestión de compras empírica	Orientar de mejor manera los procesos de compras	Progreso en la gestión de compras	Talento Humano, Tecnológico, Económico	Se puede evaluar, mediante la observación en la minimización

CONTINÚA 

DIAGNÓSTICO				de alimentos desperdiciados
	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Escases de logística	Adecuación de la producción y logística	Adecuada producción y logística	Talento Humano, Tecnológico Económico	Esta actividad puede ser evaluada mediante el control de tiempos en cada proceso
Problemas en la gestión comercial	Diseñar estrategias que conlleven a la mejora de la gestión comercial	Mejora en la gestión comercial	Talento Humano, Tecnológico, Económico	Se puede evaluar mediante resultados económicos
Distribución empírica	Adecuar estrategias para una buena distribución del producto	Adecuada distribución	Talento Humano, Tecnológico, Económico	La evaluación se realiza a través de una encuesta a los clientes
Escases de procesos de marketing	Estructurar procesos para un adecuado manejo del marketing	Manejo efectivo de marketing	Talento Humano, Tecnológico, Económico	La evaluación se la puede realizar mediante entrevistas a los clientes.
No existe un manejo de post venta	Realizar un seguimiento de post venta	Administración de pos venta	Talento Humano, Tecnológico, Económico	Se puede evaluar mediante una encuesta de satisfacción a los

DIAGNÓSTICO				principales clientes de ASOSERAVI
	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Fallas en identificar nuevas oportunidades	Identificar nuevas oportunidades mediante la ayuda de estudiantes de Universidades de la Región	Identificación de nuevas oportunidades	Talento Humano, Tecnológico, Económico	Se puede evaluar mediante resultados económicos
Cambios de mercado y exigencias nuevas	Anticipar los cambios que se puede dar dentro del mercado para enfocarnos en ellos y mejorar al producto	Cambios de mercado	Talento Humano, Tecnológico, Económico	La evaluación se la puede realizar mediante la aceptación del mercado frente a los cambios que el mismo tiene.
Problemas en segmentación	Segmentar de diferentes maneras lo cual permita cubrir un mercado más amplio	Creación de nuevos CIBVs	Talento Humano, Tecnológico, Económico	Se puede evaluar mediante resultados económicos.
Falta de organizaciones que proporcionen alimentación a domicilio	Cubrir mercados y segmentos que no han sido explorados en su totalidad	Requerimiento de comida saludable a domicilio	Talento Humano, Tecnológico, Económico	Se puede evaluar mediante resultados económicos.

Cuadro 25. Plan Operativo Propuesto

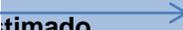
3.4.4 Presupuesto Estratégico

Un presupuesto estratégico está estrechamente emparentado con el plan estratégico de toda la entidad, una organización utiliza un plan estratégico para el cumplimiento de sus metas y objetivos con una duración general máxima de cinco años, se desarrolla un plan operativo anual para descomponer estos objetivos a largo plazo en objetivos anuales por ello un presupuesto estratégico se manifiesta en el plan operativo anual permitiendo mostrar las categorías en cantidades. Un presupuesto detalla la asignación de dólares para cada área del programa; incluyendo los gastos de salarios de los empleados, gastos generales, equipamiento, entre otros, mismos que son indispensables para el cumplimiento de actividades normales de la empresa. A continuación se detalla el presupuesto estratégico estimado para ASOSERAVI:

Tabla 23.

Presupuesto Estratégico Estimado

Objetivo	Descripción	Presupuesto estimado
Desarrollar un diseño para el producto de ASOSERAVI	Logotipo	\$50,00
Orientar de mejor manera los procesos de compras	Simulador de inventarios (Excel)	\$20,00
Adecuar la producción y logística	Sincronización de los tiempos en los procesos	\$10,00
Diseñar estrategias que conlleven a la mejora de la gestión comercial	Capacitación del personal	\$100,00

Adecuar estrategias para una buena distribución del producto	Compra de utensilios adecuados para la distribución del producto (termos, ollas, viandas)	\$300,00
Estructurar procesos para un adecuado manejo del marketing	Capacitación del personal y publicidad	\$500,00
Objetivo	Descripción	Presupuesto
		CONTINÚA  estimado
Realizar un seguimiento de pos venta	Capacitación para seguimiento del cliente	\$100,00
Identificar nuevas oportunidades	Estudio de mercado	\$1.000,00
Anticipar los cambio de mercado	Idea de innovación de productos	\$200,00
Segmentar los mercados	Estudio de mercado	\$500,00
Cubrir mercados y segmentos que no han sido explorados en su totalidad	Idea de innovación de productos	\$200,00
Total Presupuesto Estratégico estimado		\$2.980,00

3.4.5 Difusión Estratégica

La Difusión Estratégica es un elemento fundamental para cerciorar la real y efectiva ejecución de la Estrategia de ASOSERAVI. Es un proceso en el que se identifican y definen las acciones y objetivos mismos que van a contribuir al logro de esos objetivos. Es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos. Relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos esenciales de la Asociación.

En definitiva el proceso de Difusión Estratégico se hace con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el Plan Estratégico de la Asociación. A la vez este permite a los trabajadores a analizar situaciones adversas, crear acciones de mejoramiento, llevar a cabo procesos de eficiencia y tomar las

decisiones adecuadas, y además obtener como resultado de un beneficio el que todos orientan sus esfuerzos para lograr el éxito.

3.5 Ejecución Estratégica

Cabe mencionar que la ejecución de las estrategias debe realizarse en jerarquía, al igual que su formulación. Así, se consolidara el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoria estratégica.

3.6 Control y Evaluación Estratégica

Luego de haber socializado y ejecutado las estrategias, se debe realizar un control o monitoreo de cómo se están llevando a cabo las mismas o si estas nos están encaminando al logro de los objetivos planteados, de no ser así, se debe reestructurar las estrategias de acuerdo a los nuevos requerimientos o necesidades actuales.

3.6.1 Indicadores de Gestión

Constituyen instrumentos o mecanismos para valorar hasta qué punto o en qué medida se están alcanzando los objetivos estratégicos. Es decir, los indicadores permiten evaluar el desempeño de ASOSERAVI versus a sus metas, objetivos y responsabilidades. Cada indicador cumple una función distinta entre ellos:

- Generan información para analizar el desempeño de cualquier área de la Asociación y verificar la consecución de los objetivos.
- Revelan y advierten desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción.

A continuación se muestran algunos indicadores que encajan con la actividad comercial de ASOSERAVI:

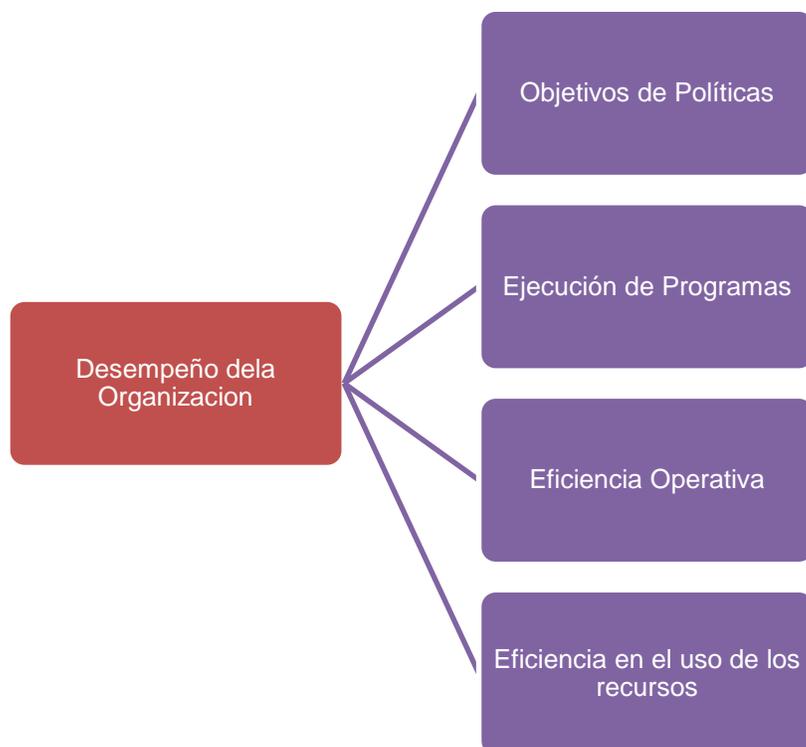


Figura 18. Mapa de valor de la gestión



Figura 19. Mapa de Valor de la Gestión de los Objetivos de las Políticas de ASOSERAVI

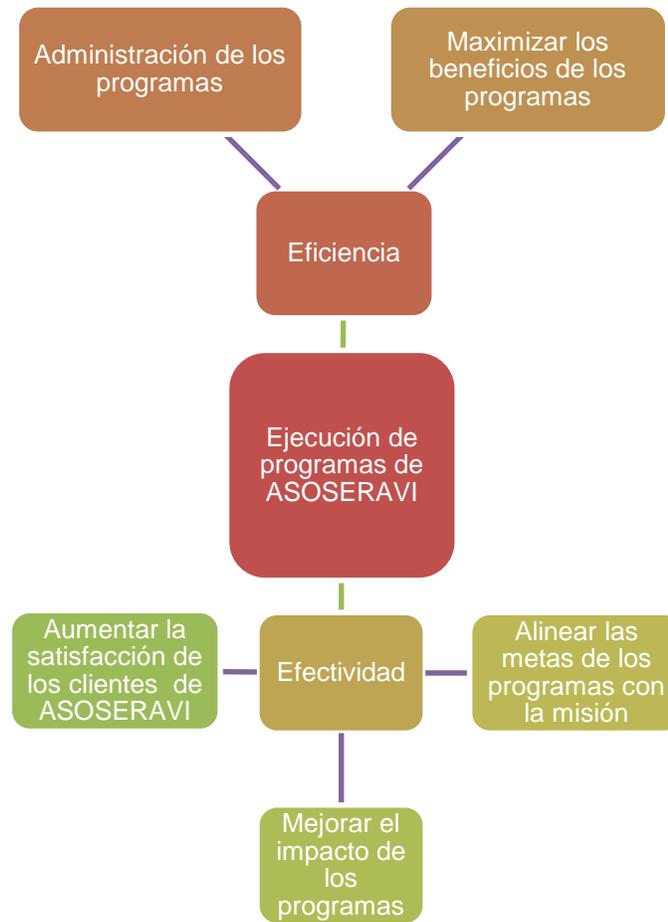


Figura 20. Mapa de valor de la gestión de la ejecución de programas



Figura 21. Mapa de valor de la gestión de la eficiencia operativa



Figura 22. Mapa de valor de la gestión de la eficiencia en el uso de los recursos

3.6.2 Control e Iniciativas

Para evaluar el desempeño de ASOSERAVI, se presenta a continuación una matriz, misma que ha sido diseñada por el grupo de trabajo. La metrología que se utiliza en la presente matriz es muy sencilla se hace un promedio para obtener la calificación, misma que determina si se debe hacer cambios dentro de la organización al momento de evaluar las actividades presentadas.

Tabla 24.

Calificación para la Matriz de Control e Iniciativas

Excelente	18-20
Bueno	12-17
Malo	6-11
Pésimo	0-5

Tabla 25.

Matriz de Control e Iniciativas

Actividad	Cumplimiento			Calificación	Observación
	Alto	Medio	Bajo		
Desarrollo del diseño del producto			X	0	No posee
Progreso en la gestión de compras		X		10	Se les ha manifestado de manera informal lo que s gestión de compras
Adecuada producción y logística		X		10	No poseen de un diseño de Logística
Mejora en la gestión comercial			X	2	No hay cambios exigentes en este proceso
Adecuada distribución		X		10	Lo hacen de manera empírica
Manejo efectivo de marketing			X	3	No poseen con una estructura de marketing
Administración de pos venta			X	0	No poseen
Identificación de nuevas oportunidades		X		10	Lo hacen de manera empírica

Cambios de mercado			X	4	No trabajan en cambios que da el mercado
	X			18	Están atentos a nuevas creaciones de CIBVs
		X		13	No se hacen nuevas segmentaciones
				80	
Creación de nuevos CIBVs				7,3	La nota es muy baja, misma que es calificada sobre 20, esto compromete a realizar un mejor trabajo y pensar en cambios que beneficien a la Asociación
Requerimiento de comida saludable a domicilio					
Total					
Calificación					

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIO

4.1 Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocio constituye la ratificación de la factibilidad, comercial, técnica, administrativa y financiera del establecimiento de una Asociación que brinda la prestación de servicios de Catering en el cantón Pujilí de la provincia de Cotopaxi. El concepto es el funcionamiento del negocio como una Asociación de Servicios de Catering y Anexos VIKI- ASOSERAVI, por lo que los aspectos comerciales, técnicos, administrativos y financieros se evaluarán según esta condición.

El Estudio de Mercado otorga una visión amplia sobre las condiciones actuales del mercado de Pujilí, además, establece que la tendencia a utilizar y recibir los servicios de catering es del 91% en promedio, según la investigación de mercados realizada y un nivel de aceptación alto, debido a que las personas que efectúan eventos buscan contratar el servicio de una empresa que lo organice.

El Estudio Técnico puntualiza la localización, procesos y recursos primordiales para la puesta en marcha del negocio, teniendo en cuenta los requerimientos necesarios en cuanto a infraestructura y equipamiento.

La inversión para la puesta en marcha del proyecto ha sido calculada en \$82.748,53 cubierta en un 50% por los socios, el 50% restante será financiado a 5 años plazo con Financiamiento en una Institución Financiera. Se ha obtenido un retorno sobre la inversión de 44,79%, suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero invertido, y que además produce un rendimiento adicional. Por lo tanto el proyecto resulta conveniente y atractivo.

4.2 Información Institucional

Reseña

ASOSERAVI nace a inicios del mes de enero del año 2015, con la idea de sus 14 socios de integrarse para formar una empresa sólida y dinámica en sus actividades, por ello deciden constituirse como Organización en forma de Asociación que se contempla en la Ley de Economía Popular y Solidaria. Al ser una empresa que recién inicia sus actividades deciden realizar una cuenta de integración de Capital por un valor de \$ 1064 dólares americanos, en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Latacunga, hasta la aprobación de los Estatutos y obtención de su personería Jurídica. Actualmente el Gerente-Administrador es el Sr. Adán Baño, la Presidenta la Sra. Marcia Quispe, la Secretaria la Sra. María Medina, la contadora la Sra. Ibeth Rodríguez y algunos vocales, habiendo sido elegidos por votación en una asamblea, mismos que se han designado para el correcto control y manejo de la Asociación. Cabe mencionar que la Asociación es recién creada ya tienen participación dentro del mercado pues los socios decidieron postularse para brindar sus servicios a los CIBVs, donde obtuvieron un total de 5 CIBVs donde hoy en día prestan sus servicios de alimentación para los infantes de Guangaje, Collantes, La Victoria del cantón Pujilí.

Ubicación

La Asociación de Servicio de Catering y Anexos VIKI ASOSERAVI, se encontraba ubicada en el Cantón Pujilí, Parroquia la Victoria, Barrio el Tejar.

Debido a la lejanía del transporte de los alimentos y a otros factores se decidió entre todos los socios de ASOSERAVI, que en local de preparación y expendio de los alimentos se lo instalara en Pujilí centro específicamente en la calle José Joaquín de Olmedo.

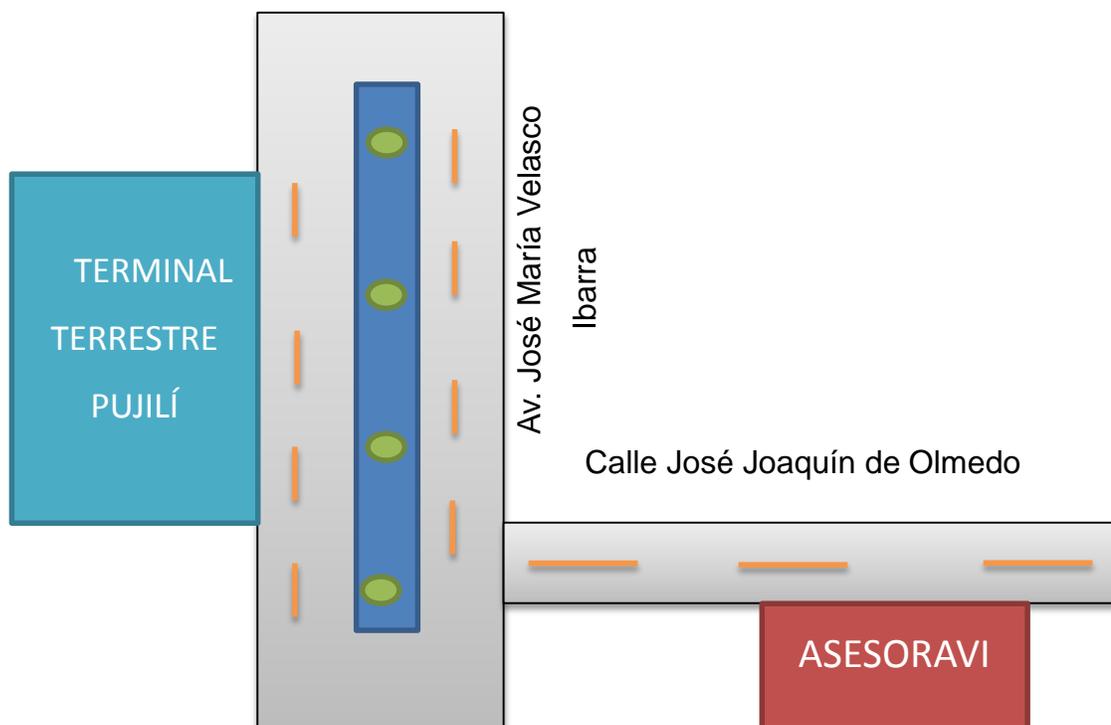


Figura 23. Ubicación de ASOSERAVI

Contactos

Puede contactarse con ASOSERAVI al número mostrado en la tabla siguiente:

NOMBRE DEL CONTACTO	CARGO	NÚMERO DE TELÉFONO
Sra. Grados Susana	Chef	0998891868

Cuadro 26. Contactos ASOSERAVI

Estructura de Socios

Los socios son actualmente 14, quienes cumplen con todas sus labores a ellos encomendados, siendo socios solidarios y honestos para que la Asociación progrese.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA **ESTRUCTURA DE SOCIOS** "El sistema económico es SOCIAL Y SOLIDARIO..." Art. 283 de la Constitución

DENOMINACION: ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE CATERING Y ANEXOS VIKI "ASOSERAVI"

TIPO DE DOCUMENTO	NUMERO DE DOCUMENTO	APELLIDOS	NOMBRES	VALOR DEL CERTIFICADO DE APORTACION	OCUPACION
CEDULA	1709618449	CUAYAL VILLA	CARLOS FERNANDO	\$ 82	EMPLEADO
CEDULA	0501862882	BAÑO VEGA	ADÁN NARCISO	\$ 82	ING. AGROINDUSTRIAL
CEDULA	1720976248	CUAYAL QUSHPE	MARIANA DE JESÚS	\$ 82	ESTUDIANTE
CEDULA	0501698427	GRADOS ACOSTA	MARTHA SUZANA	\$ 82	BACHILLER AGROPECUARIA
CEDULA	0502992225	QUSHPE OLMOS	ANA LUCÍA	\$ 82	ESTUDIANTE
CEDULA	0500606199	OLMOS CHUŠIN	MARÍA ESPERANZA	\$ 82	QUEHACER DOMÉSTICO
CEDULA	0501674535	QUSHPE OLMOS	MARCIA YOLANDA	\$ 82	QUEHACER DOMÉSTICO
CEDULA	0502476336	QUSHPE MUÑO	BLANCA CECILIA	\$ 82	QUEHACER DOMÉSTICO
CEDULA	0502281561	MOLINA GRADOS	ANA DEL ROCÍO	\$ 82	ING. EN SISTEMAS
CEDULA	1704850922	MOLINA	CARMEN AMELIA	\$ 82	QUEHACER DOMÉSTICO
CEDULA	0500722988	ZAPATA SUAREZ	MIRYAM LU	\$ 82	QUEHACER DOMÉSTICO
CEDULA	0503995995	VILLA MOLINA	WALTER FRANCISCO	\$ 82	ESTUDIANTE
CEDULA	0503180085	MEDINA MEDINA	MARÍA ALBERTINA	\$ 82	EMPLEADO

Figura 24. Estructura de Socios ASESORAVI

Fuente: Socios ASOSERAVI, (2015)

IEPS

Según el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS manifiesta que es una entidad pública, anexada al Ministerio de Inclusión Económica y Social con dominio propio, autonomía técnica, administrativa y financiera, que brinda apoyo a los ciudadanos que anhelan iniciar procesos de desarrollo productivo conforme la Ley de Economía Popular y Solidaria, misma que basa sus lineamientos en el modelo económico Popular y Solidario, que radica en una forma de organización económica, que difunde la asociatividad, proporciona prioridad a la persona por encima del capital, y también promueve la igualdad y la eficiencia en base a la superación grupal y comunitaria.

El IEPS busca la inclusión de todas las personas que son ciudadanos del Ecuador en los espacios: Económico, por medio de la generación de empleos;

Financiero, dirigiendo el acceso a créditos asociativos; Social, mediante capacitaciones; Cultural, salvaguardando los saberes ancestrales; y Político, impulsando la toma de decisiones de forma democrática.

Beneficios

Los principales beneficios que otorga el IEPS a los actores de la EPS, se estipulan:

- Brindar capacitación asociativa, administrativa y técnica para dirigir un proyecto o emprendimiento económico;
- Realizar seguimientos y evaluaciones a los productos o servicios;
- Ofrecer asesoría legal, y coordinar apoyo con otras instituciones públicas, como: MAGAP, SECAP, MIES, entre otras;
- Guiar el acceso a créditos y préstamos en la banca pública;
- Colaborar en posicionar los productos y servicios en mercados nacionales e internacionales, promoviendo el intercambio entre otros miembros y asociaciones de la EPS.

IEPS ayuda a los actores de la Economía Popular y Solidaria a realizar sus sueños en realidad, por ejemplo en guiar un proyecto económico, impulsando el empleo y sobretodo la buena convivencia con el prójimo. Es decir, que se generan procesos productivos para mejorar la calidad de vida de las personas. ASOSERAVI ha recibido capacitaciones, asesoría y apoyo impartido por el IEPS.

4.3 Estudio de Mercado

El estudio de mercado permite decretar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado. Por lo que este estudio consiste en conocer las necesidades que tienen los consumidores actuales y potenciales, las empresas

competidoras, el análisis de precios y los canales de cómo llega el bien o servicio a los consumidores.

El presente estudio acomete brindar una visión transparente de las condiciones actuales del mercado, es decir, el comportamiento del mercado actual, la demanda y la oferta del Servicio de Catering en el Pujilí provincia de Cotopaxi, así como las necesidades y preferencias del consumidor, además se analizará los atributos del servicio, la fijación de precios dentro del mercado a fin de determinar la demanda insatisfecha del servicio.

Objetivo del estudio de mercado

Para este proyecto de investigación, los objetivos de mercado son:

- Establecer la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado.
- Determinar el segmento de mercado potencial para este servicio.
- Identificar los hábitos de consumo de la población para brindar un servicio personalizado y capaz de satisfacer todas las necesidades, preferencias y expectativas de los potenciales clientes.
- Fijar el precio promedio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el servicio.
- Crear una imagen de marca para el Servicio de Catering con la finalidad de ganar mercado frente a la competencia.

Identificación del Producto o Servicio

Los productos o servicios presentan características y beneficios siendo estos tangibles o intangibles. Las características de un producto son sus atributos mientras que los beneficios son las necesidades del cliente satisfechas por tales atributos, entre ellos están: el peso, tamaño, color, textura, potencia,

funcionalidad, diseño, horas de servicio, contenido, entre otros. Los beneficios son menos tangibles, pero siempre responden a la pregunta del cliente: ¿En qué me beneficia? Por estas razones es trascendental en la identificación del producto o servicio definir los atributos importantes del mismo.

Para la actual investigación, el servicio que se ofrecerá se orienta principalmente a la prestación de Servicio de Catering incluyendo banquetes y asistencia en la organización de toda clase de evento social, siendo necesario poseer una gama extensa de productos especialmente elaborados para cualquier ocasión adaptándose a cualquier tipo de necesidad y requerimiento de sus potenciales clientes.

Característica del Producto o Servicio

El Servicio de Catering se caracterizará principalmente por:

- Brindar un servicio personalizado ya que cada cliente tiene necesidades y requerimientos diferentes, por lo que el servicio se adaptará a los gustos, preferencias y exigencias del cliente potencial.
- Ser eficientes al ofrecer a sus clientes todo lo necesario para realizar un evento social como: una boda, un cumpleaños, un evento empresarial, entre otros; siempre adaptándose a sus necesidades, preferencias, gustos estilos de vida y hábitos de consumo.
- Aplicar la responsabilidad y ética en la ejecución de cada uno de los procesos de la Asociación, sobre todo cuando se hable de la preparación de los productos necesarios para brindar el servicio, seleccionando la mejor materia prima e insumos, además de un control o manejo higiénico de los mismos.

- Ofrecer seguridad, seriedad y puntualidad a la hora de prestar el servicio por lo que el cliente obtendrá el servicio que espera en el momento y el lugar que lo solicitó.

Cabe recalcar que para todo evento social, ASOSERAVI ofrecerá el servicio de banquetes con extenso y variados menús, menajes completos que se adecúan a cualquier ocasión, bocaditos para degustar, diferentes tipos de bebidas y la más variada decoración. Además, todos los productos que se ofrecerán en el mismo, serán de alta calidad y selecta presentación.

Clasificación por su uso y efecto

Para efecto, el Catering al ser un servicio que llega de manera directa a sus clientes, se constituye como un servicio final. Mientras que por su uso, el Servicio de Catering se clasificaría de la siguiente manera:



Figura 25. Clasificación por su uso ASOSERAVI

MENÚ INTERNACIONAL Las opciones pueden ser seleccionadas de diferentes gastronomías	COCTELES Con y sin licor			
MENÚ ECUATORIANO Todas las opciones de la gastronomía ecuatoriana	FRÍAS Licores, gaseosas, agua	DE SAL Elaborados con harina, embutidos, hojaldre, etc.	AMBIENTE ABIERTO Incluye mantelería completa, vajilla, cristalería, demás	AMBIENTE ABIERTO Flores, cerámica, velas, pedestales, globos, incluye iluminación
MENÚ TRADICIONAL Entrada fría o caliente Plato fuerte Postre	CALIENTES Vinos hervidos, variedades de café	DE DULCE Con frutas, chocolate, harina como tortas	AMBIENTE CERRADO Incluye mantelería completa, vajilla, cristalería, demás	AMBIENTE CERRADO Flores, cerámica, velas, pedestales, globos
MENÚ	BEBIDAS	BOCADITOS	MENAJE	DECORACIÓN
SERVICIO DE CATERING				

Cuadro 27. Gama de Productos

El servicio de Catering tiene dos partes: una parte lo cumple el servicio y la otra los productos que se ofertan conjuntamente al servicio, por ello es importante determinar las características o atributos y sus usos. ASOSERAVI ofrece diversos servicios y menús, según el evento que requiera el cliente. A partir de estos aspectos se procederá a realizar el estudio de mercado para conocer al cliente potencial y para ello, es imprescindible establecer en primer lugar la metodología que tomará la investigación.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación

Para la presente se desarrollará una investigación transaccional, según Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2011), los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, además se utilizará investigación de campo que servirá para la recolección de información relevante para la ejecución de la investigación.

Método de investigación

La presente información se va a desarrollar en base a las técnicas de investigación por lo que identificamos dos tipos:

Primarias: dentro de estas técnicas utilizaremos la información tanto cuantitativa como cualitativa. Centralmente de la cualitativa la observación directa e indirecta, la entrevista y las encuestas como investigación exploratoria. Además de la cuantitativa utilizaremos las investigaciones deductiva y descriptiva mismas que nos ayudan a ver en forma general y global nuestros problemas para una solución factible.

Las encuestas serán realizadas a clientes potenciales para obtener de manera directa toda la información que se requiere del cliente, las tendencias, gustos y preferencias de los mismos en cuanto al Servicio de Catering. Además se podrá contar con información de competidores del mercado en cuanto a su experiencia dentro de la prestación de este tipo de servicio.

Secundarias: se encuentran las fuentes tanto internas como externas. Para el estudio en curso, las fuentes internas contiene toda aquella información que será proporcionada por la empresa a los estudiantes en este caso. Mientras que las fuentes externas serán: Instituto de Economía Popular y Solidaria - IEPS, Ministerio de Finanzas, Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, Banco Central del Ecuador, Libros, Periódicos e Internet; ya que nos proporcionará mayor información para tener un conocimiento amplio en este estudio.

A continuación se muestran gráficamente las técnicas de investigación para la recolección de la información:

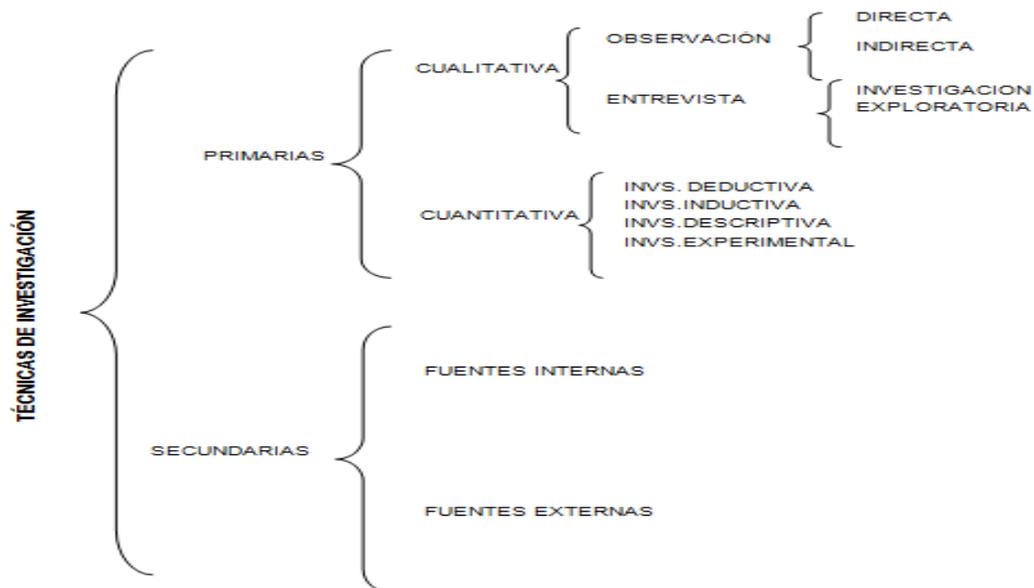


Figura 26. Técnicas de investigación

Investigación de Campo

La investigación de campo permitirá realizar observaciones directas de la realización de los servicios por parte de los competidores y una comparación con otras empresas similares, además nos permitirá determinar las tendencias, gustos y preferencias de los clientes potenciales. Las encuestas diseñadas para este proyecto están explicitadas de forma clara para una fácil comprensión y no

muy extensas, de tal manera que permitan obtener información relevante establecida en los objetivos del estudio de mercado.

Tratamiento de la Información Obtenida

Los datos adquiridos luego de aplicar las encuestas pertinentes serán procesadas con la ayuda del software SPSS, e interpretadas y analizadas a fin de extraer la información relevante para la toma de decisiones.

Tamaño de la Población

Pujilí cuenta con una población o universo de 32 736 habitantes; para realizar la encuesta, es necesario calcular la muestra, que representa el número de personas a las que se aplicará la encuesta.

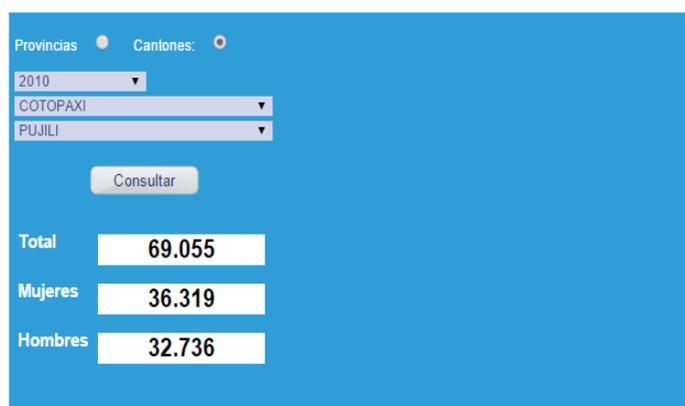


Figura 27. Tamaño de la Población

Fuente: INEC, (2015)

Según el INEC, (2015). La población del Cantón Pujilí, según el último Censo, representa el 17,4 % del total de la Provincia de Cotopaxi. En el fascículo de Ecuador en cifras nos muestra que los empleados públicos son 16.320 y empleados privados 34.010, en consecuencia la provincia de Cotopaxi tiene 50.330 entre empleados públicos y privados. Para lo cual se procede a realizar

una regla de tres simple para calcular la población de empleados del Cantón Pujilí:

34.010	100%	Cotopaxi
X	17,4%	Pujilí

Donde; la población de Pujilí para el respectivo cálculo de la muestra corresponde a 8.758 personas

Muestra

Para la aplicación de encuestas es necesario determinar la muestra representativa sobre la base de la población total de Pujilí que corresponde a 8.758 personas para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

z = Nivel de confianza (95%) 1,96

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error muestral 5%

N = Población

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 8758}{0,05^2(8758 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{8411,18}{21,89 + 0,96}$$

$$n = \frac{8411,18}{22,85}$$

$$n = 368,10$$

Son 368 encuestas

Se deben aplicar 368 encuestas, para conocer gustos y preferencias del consumidor. Para posteriormente establecer las estrategias para la Asociación.

Elaboración de la Encuesta

ENCUESTA

Muy buenos días / tardes. El objetivo de la siguiente encuesta es determinar los gustos, preferencias y tendencias al momento de contratar Servicios de Catering. Los resultados que se obtengan de este estudio serán utilizados para mejorar los procesos de ASOSERAVI, sus respuestas se manejarán con total discreción, y agradecemos de antemano su mayor sinceridad y colaboración al responder esta encuesta.

LEA DETENIDAMENTE LOS ITEMS Y MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA

DATOS INFORMATIVOS:

Edad: _____

Género: 1.Femenino _____ 2.Masculino _____

Ocupación: 1. Empleado privado _____

2. Empleado público _____

Sector de Residencia: _____

BANCO DE PREGUNTAS

1. ¿Alguna vez recibió el Servicio de Catering?

1. SI _____	2. NO _____
-------------	-------------

Nota: Si usted no ha recibido el Servicio de Catering, gracias por su colaboración

2. ¿En qué lugar recibió el Servicios de Catering?

1. Hotel ____	2. Restaurante ____	3. Local de recepciones ____	4. Residencia ____
---------------	---------------------	------------------------------	--------------------

3. ¿Qué calificación usted le da al servicio de Catering?

1. Excelente ____	2. Bueno ____	3. Regular ____	4. Malo ____
-------------------	---------------	-----------------	--------------

4. ¿En qué evento social u ocasión recibió el servicio de catering?

1. Matrimonio ____	2. Quince años ____	3. Bautizo ____	4. Boda ____	5. Grados ____
--------------------	---------------------	-----------------	--------------	----------------

5. ¿Ha realizado algún evento en el que ha requerido contratar el Servicio de Catering?

1. SI ____	2. NO ____
------------	------------

6. ¿Cuán frecuente es su compra de Servicios de Catering?

5 a 10 veces al año	2 a 3 veces al año	1 vez al año	Nunca

7. En caso de requerir contratar estos servicios, ¿dónde preferiría que se lo realizara?

1. Hotel ____	2. Restaurante ____	3. Local de recepciones ____	4. Residencia ____
---------------	---------------------	------------------------------	--------------------

8.Cuál de las siguientes opciones consideraría usted de mayor importancia? (Máximo señale dos opciones)

1. Servicio y Atención al cliente ____	2. Precio ____	3. Menú ____	4. Decoración ____	5. Ubicación del local ____
--	----------------	--------------	--------------------	-----------------------------

9. ¿Cuál sería el precio promedio que usted estaría dispuesto a pagar por el Servicio de Catering por persona?

10. *¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca?*

1.Parqueadero__	2. Artistas ____	3.Decoración temática____	4.Juegos infantiles____	5. Otros ____
-----------------	------------------	------------------------------	----------------------------	---------------

11. *¿A través de que medio informativo o publicitario, considera usted es el más adecuado para conocer el Servicio de Catering?*

1. Radio		4.Volantes	
2.Televisión		5.Prensa escrita	
3.Conversaciones		6.Otros	

12. *¿Conoce la empresa ASOSERAVI?*

1. SI ____	2. NO ____
------------	------------

¡Gracias por su Colaboración!

Procesamiento de los datos o Tabulación

Una vez aplicadas las encuestas de acuerdo a la muestra, se procede a tabular las encuestas en el software SPSS, el cual también permite analizar cada pregunta y las variables relacionadas.

A continuación se muestran las tablas y gráficos de la tabulación obtenidos de la base de datos registrados en el SPSS, además del análisis de cada pregunta:

Tabla 26.
Edad Agrupada

EDAD (agrupado)				
Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
25 – 32	116	31,50	31,50	31,50
18 – 24	104	28,30	28,30	59,80
48 – 54	70	19,00	19,00	78,80
33 – 39	38	10,30	10,30	89,10
40 – 47	14	3,80	3,80	92,90
55 – 62	13	3,50	3,50	96,50
<= 17	7	1,90	1,90	98,40
63+	6	1,60	1,60	100,00
Total	368	100,00	100,00	

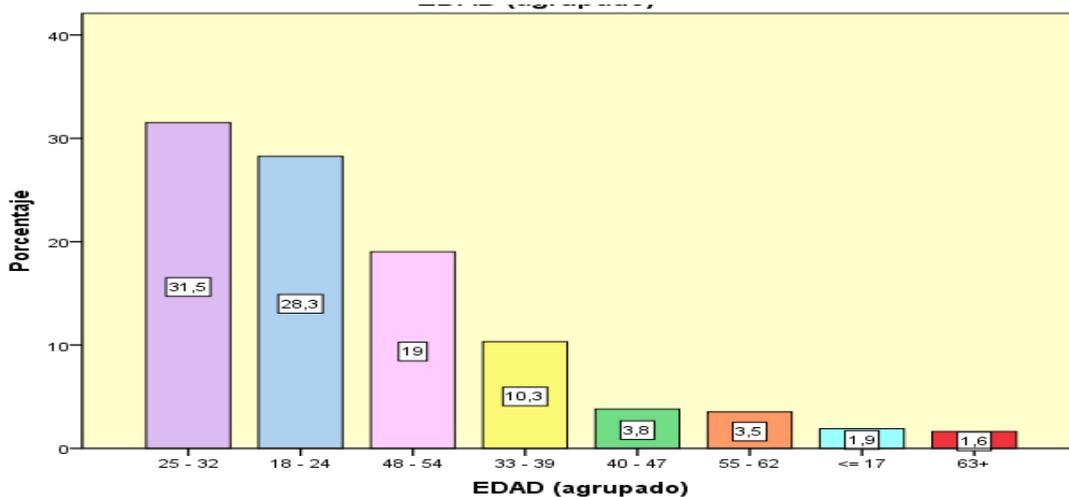


Figura 28. Edad Agrupada

Análisis

Del 100% de las encuestas realizadas en Pujilí, el 78,80% de las personas oscilan desde los 18 hasta 54 años.

Tabla 27.

Género

GÉNERO					
Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MASCULINO	226	61,40	61,40	61,40
	FEMENINO	142	38,60	38,60	100,00
	Total	368	100,00	100,00	

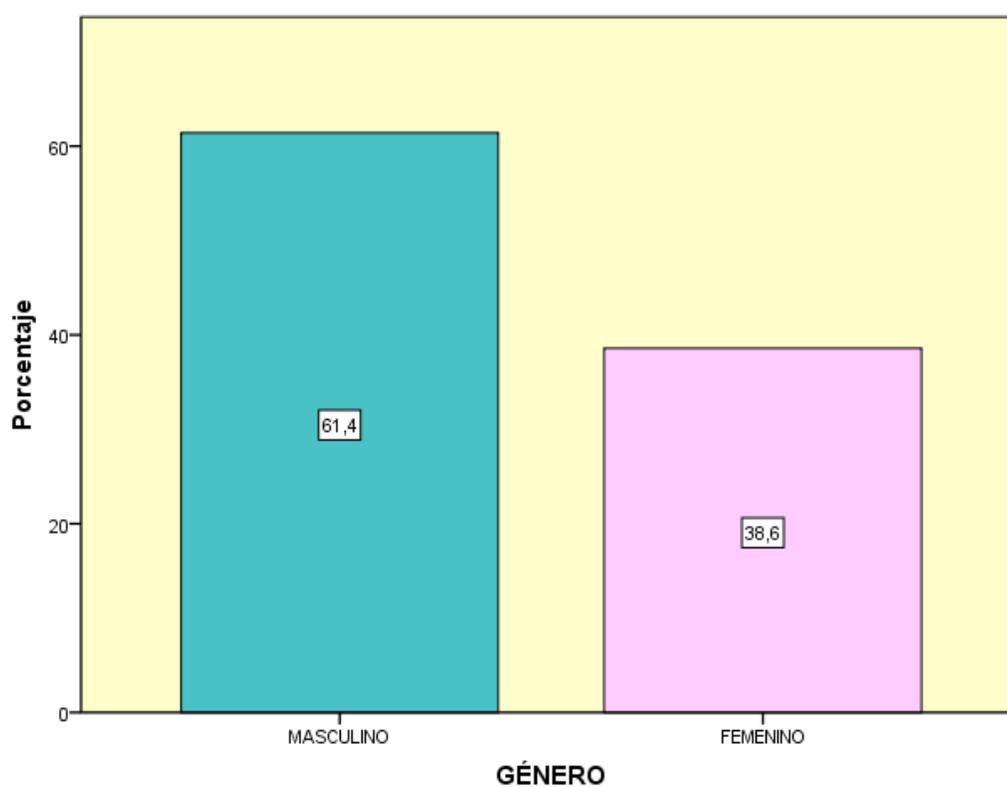


Figura 29. Género

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 61,40% corresponde a género masculino, mientras que el 38,60% corresponde a género femenino.

Tabla 28.
Ocupación

OCUPACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EMPLEADO PRIVADO	201	54,62	54,62	54,62
	EMPLEADO PÚBLICO	167	45,38	45,38	100,0
	Total	368	100,00	100,00	

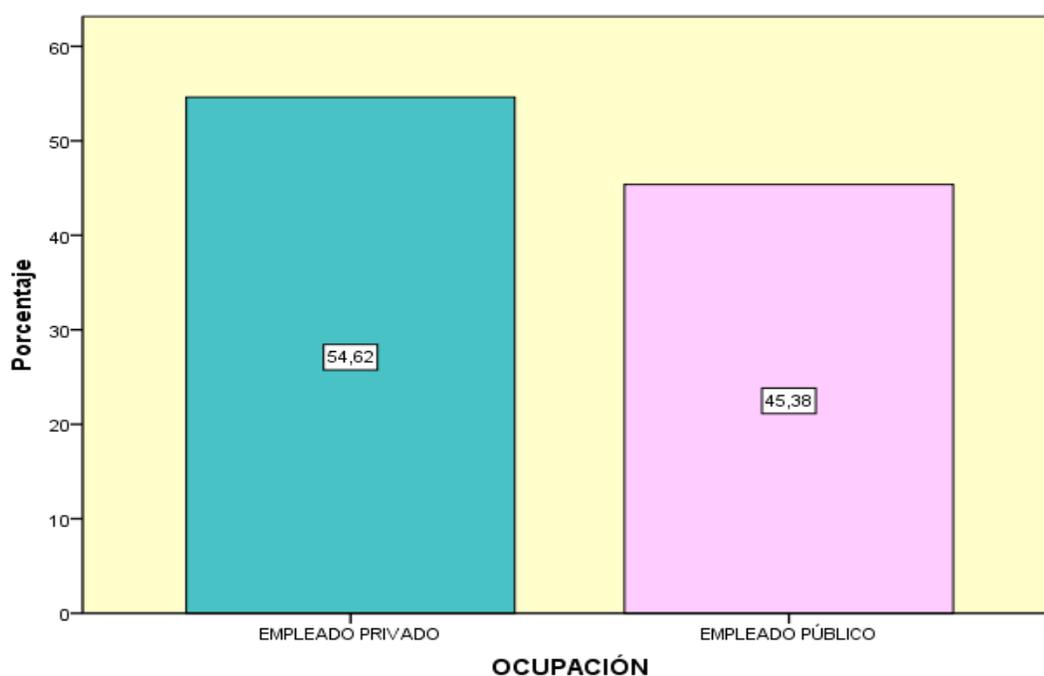


Figura 30. Ocupación

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 54,62% son empleados privados y el 45,38% son empleados públicos.

Tabla 29.

Sector de Residencia

SECTOR DERESIDENCIA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CENTRO	283	76,90	76,90	76,90
	RURAL	52	14,10	14,10	91,0
	LATACUNGA	11	3,0	3,0	94,0
	AMBATO	10	2,7	2,7	96,7
	QUITO	10	2,7	2,7	99,5
	SIN RESPUESTA	2	0,5	0,5	100,0
	Total	368	100,0	100,0	

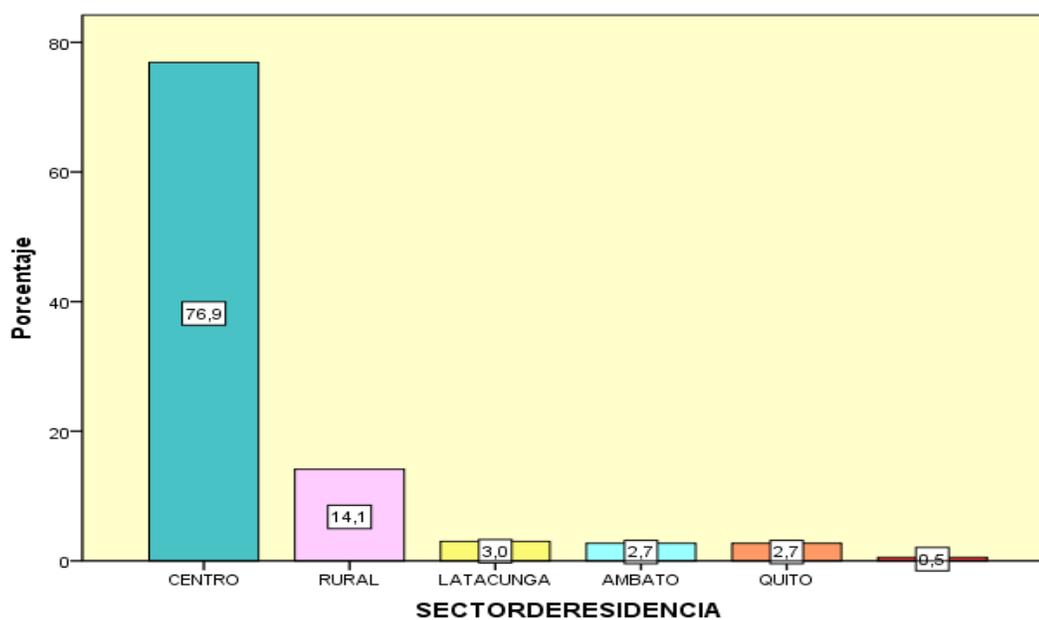


Figura 31. Sector de Residencia

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 76,9% residen en Pujilí Centro, el 14,1% residen la parte rural Pujilí, el 3% residen en Latacunga, el 2,7% residen tanto en

Ambato como en Quito y el 0,5 corresponden a personas que omitieron esta información en las respuestas de la encuesta.

Interpretación:

Del 100% de las encuestas realizadas en Pujilí, el 78,80% de las personas oscilan desde los 18 hasta 54 años; el 61,4% y el 38,6% corresponde a género masculino y femenino respectivamente. Además el 54,62% son empleados privados y el 45,38% son empleados públicos, que residen en varios lugares, es así que el 76,9% residen en Pujilí Centro y el 14,1% residen la parte rural Pujilí.

Tabla 30.

¿Alguna vez recibió el servicio de catering?

1. ¿ALGUNA VEZ RECIBIÓ EL SERVICIO DE CATERING?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	335	91,0	91,0	91,0
	NO	33	9,0	9,0	100,0
	Total	368	100,0	100,0	

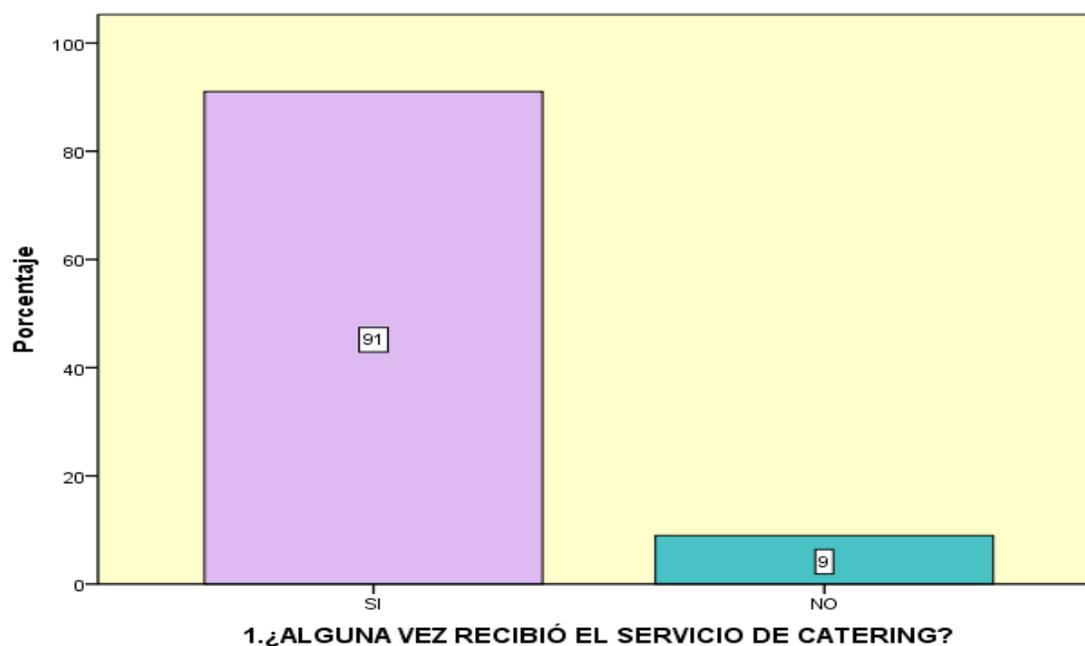


Figura 32. ¿Alguna vez recibió el servicio de catering?

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 91% alguna vez si recibió el Servicio de Catering y el 9% no ha recibido este servicio.

Tabla 31.

¿En qué lugar recibió el servicio de catering?

2. ¿EN QUÉ LUGAR RECIBIÓ EL SERVICIO DE CATERING?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LOCAL DE RECEPCIONES	199	54,1	61,8	61,8
	RESIDENCIA	34	9,2	10,6	72,4
	RESTAURANTE	28	7,6	8,7	81,1
	TODAS	20	5,4	6,2	87,3
	HOTEL, RESTAURANT, LOCAL DE RECEPCIONES	13	3,5	4	91,3
	HOTEL	12	3,3	3,7	95
	RESTAURANTE, LOCAL DE RECEPCIONES	10	2,7	3,1	98,1
	LOCAL DE RECEPCIONES, RESIDENCIA	6	1,6	1,9	100
	Total	322	87,5	100	
	Perdidos	Sistema	46	12,5	
Total		368	100		

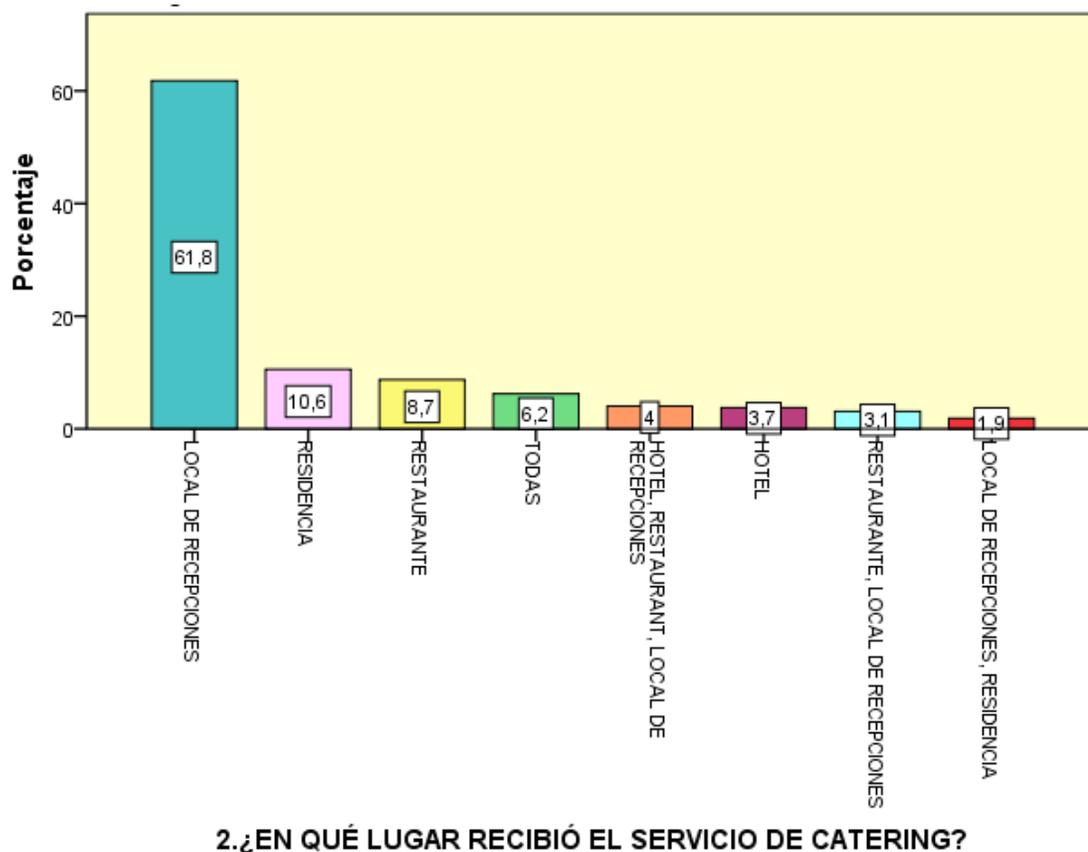


Figura 33. ¿En qué lugar recibió el servicio de catering?

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 61,8% recibió el Servicio de Catering en un local de recepciones, el 10,6% en su residencia, 8,7% en un restaurante, el 6,2% en todos los lugares indicados, el 4% ha recibido este servicio en un hotel, restaurante, local de recepciones y el 3,7% en un hotel.

Tabla 32.

¿Qué calificación usted le da al servicio de catering?

3. ¿QUÉ CALIFICACIÓN UD LE DA AL SERVICIO DE CATERING?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	222	60,3	68,5	68,5
	EXCELENTE	78	21,2	24,1	92,6
	REGULAR	21	5,7	6,5	99,1
	MALO	3	0,8	0,9	100
	Total	324	88	100	
Perdidos	Sistema	44	12		
Total		368	100		

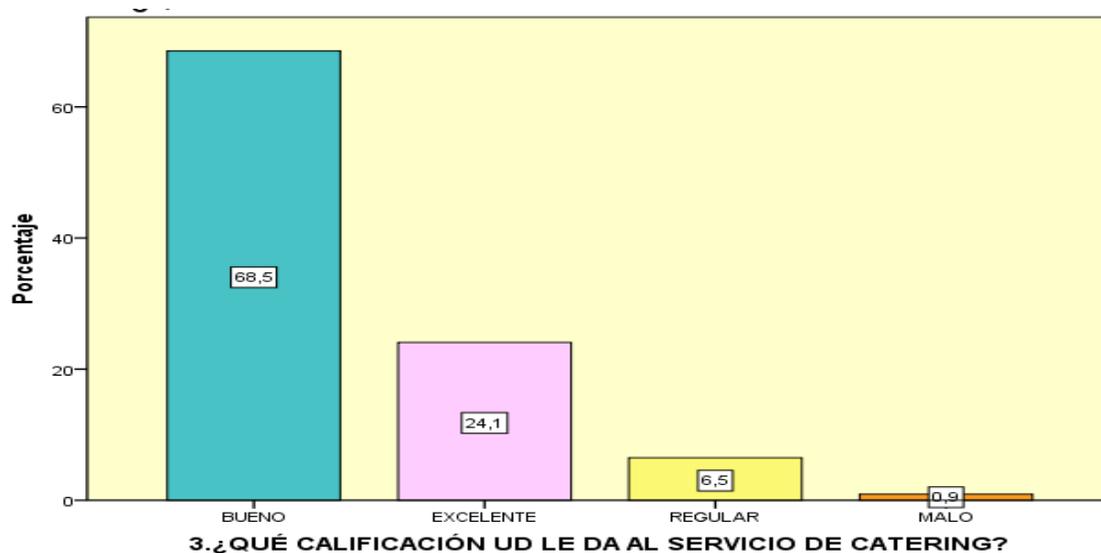


Figura 34. ¿Qué calificación usted le da al servicio de catering?

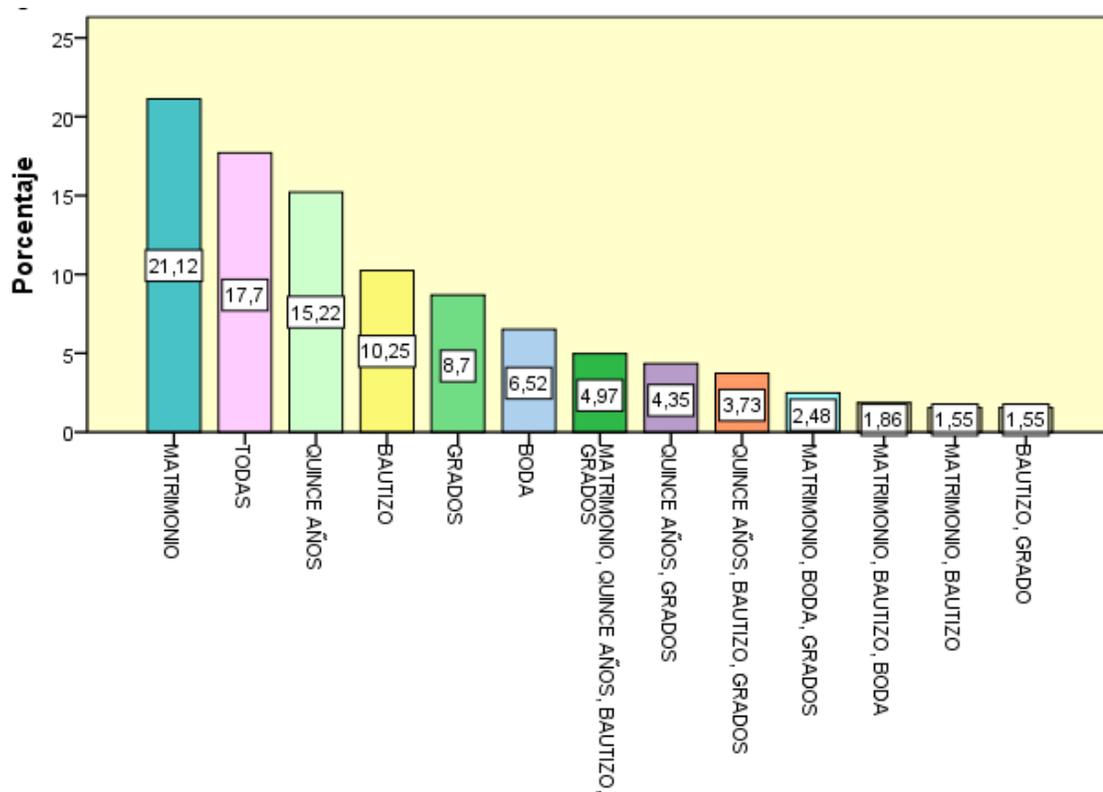
Análisis

Del 100% de la población encuestada el 68,5% califica al Servicio de Catering como bueno, el 24,1% como excelente, el 6,5% como regular y el 0,9% como malo.

Tabla 33.

¿En qué evento social u ocasión recibió el servicio de catering?

4. ¿EN QUÉ EVENTO SOCIAL U OCASIÓN RECIBIÓ EL SERVICIO DE CATERING?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MATRIMONIO	68	18,5	21,1	21,1
	TODAS	57	15,5	17,7	38,8
	QUINCE AÑOS	49	13,3	15,2	54
	BAUTIZO	33	9	10,2	64,3
	GRADOS	28	7,6	8,7	73
	BODA	21	5,7	6,5	79,5
	MATRIMONIO, QUINCE AÑOS, BAUTIZO, GRADOS	16	4,3	5,0	84,5
	QUINCE AÑOS, GRADOS	14	3,8	4,3	88,8
	QUINCE AÑOS, BAUTIZO, GRADOS	12	3,3	3,7	92,5
	MATRIMONIO, BODA, GRADOS	8	2,2	2,5	95
	MATRIMONIO, BAUTIZO, BODA	6	1,6	1,9	96,9
	MATRIMONIO, BAUTIZO	5	1,4	1,6	98,4
	BAUTIZO, GRADO	5	1,4	1,6	100
	Total		322	87,5	100
Pérdidos	Sistema	46	12,5		
Total		368	100		



4. ¿EN QUÉ EVENTO SOCIAL U OCASIÓN RECIBIÓ EL SERVICIO DE ...

Figura 35. ¿En qué evento social u ocasión recibió el servicio de catering?

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 21,12% recibió el Servicio de Catering en un matrimonio, 17,7% afirma que todas las opciones, el 15,22% en unos quince años, el 10,25% en un bautizo, el 8,7% en un grado y el 6,52% en una boda.

Tabla 34.

¿Ha realizado algún evento en el que ha requerido contratar el servicio de catering?

5. ¿HA REALIZADO ALGÚN EVENTO EN EL QUE HA REQUERIDO CONTRATAR EL SERVICIO DE CATERING?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	189	51,4	57,3	57,3
	SI	141	38,3	42,7	100
	Total	330	89,7	100	
Perdidos	Sistema	38	10,3		
Total		368	100		

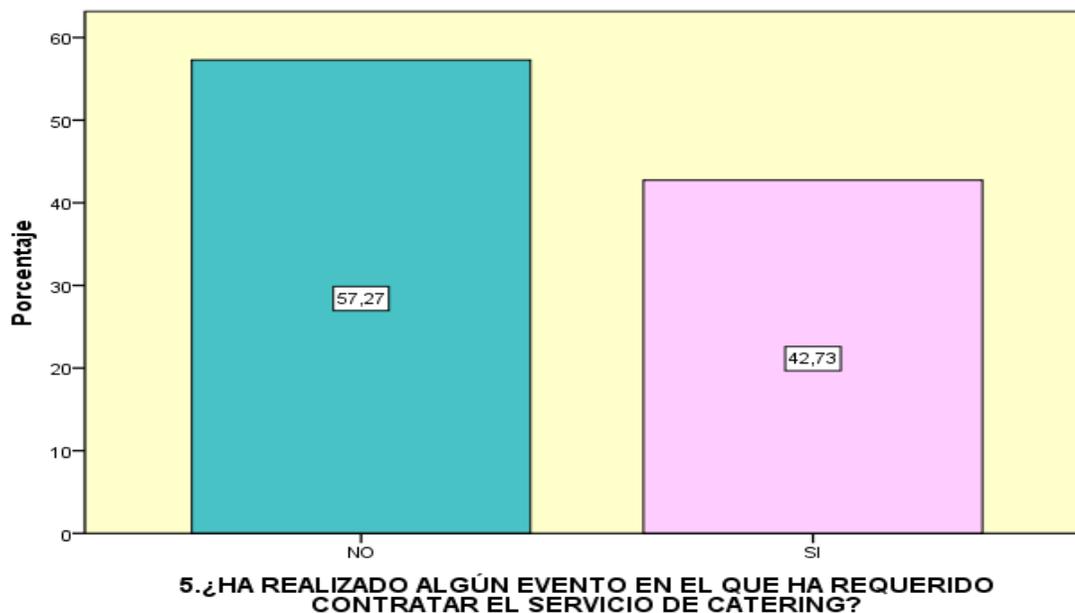


Figura 36. ¿Ha realizado algún evento en el que ha requerido contratar el servicio de catering?

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 57,27% no han requerido contratar el Servicio de Catering para realizar un evento, mientras que el 42,73% si han requerido contratar estos servicios.

Tabla 35.

¿Cuán frecuente es su compra de servicios de catering?

6. ¿CUÁN FRECUENTE ES SU COMPRA DE SERVICIOS DE CATERING?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	141	38,3	42,7	42,7
	1 VEZ AL AÑO	99	26,9	30	72,7
	2 A 3 VECES AL AÑO	73	19,8	22,1	94,8
	5 A 10 VECES AL AÑO	17	4,6	5,2	100
	Total	330	89,7	100	
Perdidos	Sistema	38	10,3		
Total		368	100		

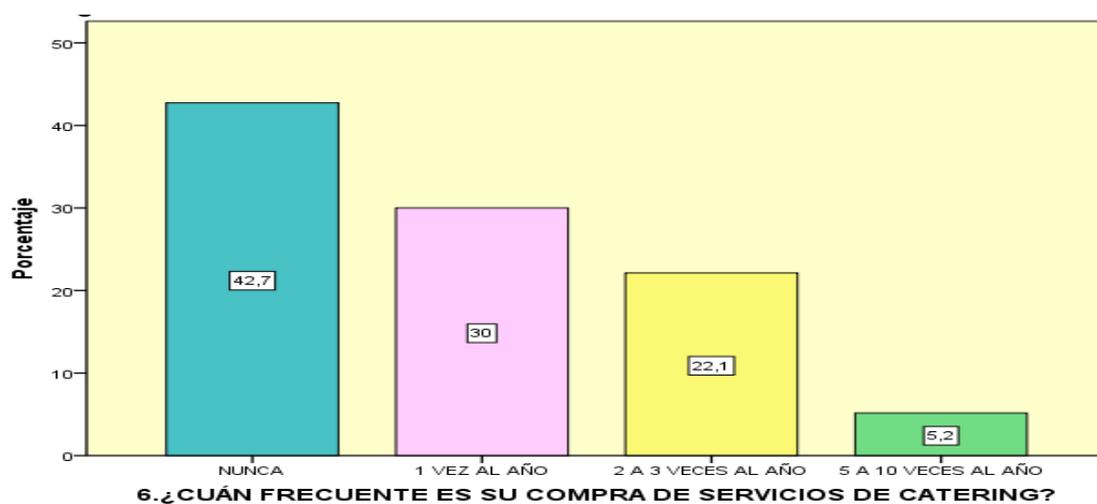


Figura 37. ¿Cuán frecuente es su compra de servicios de catering?

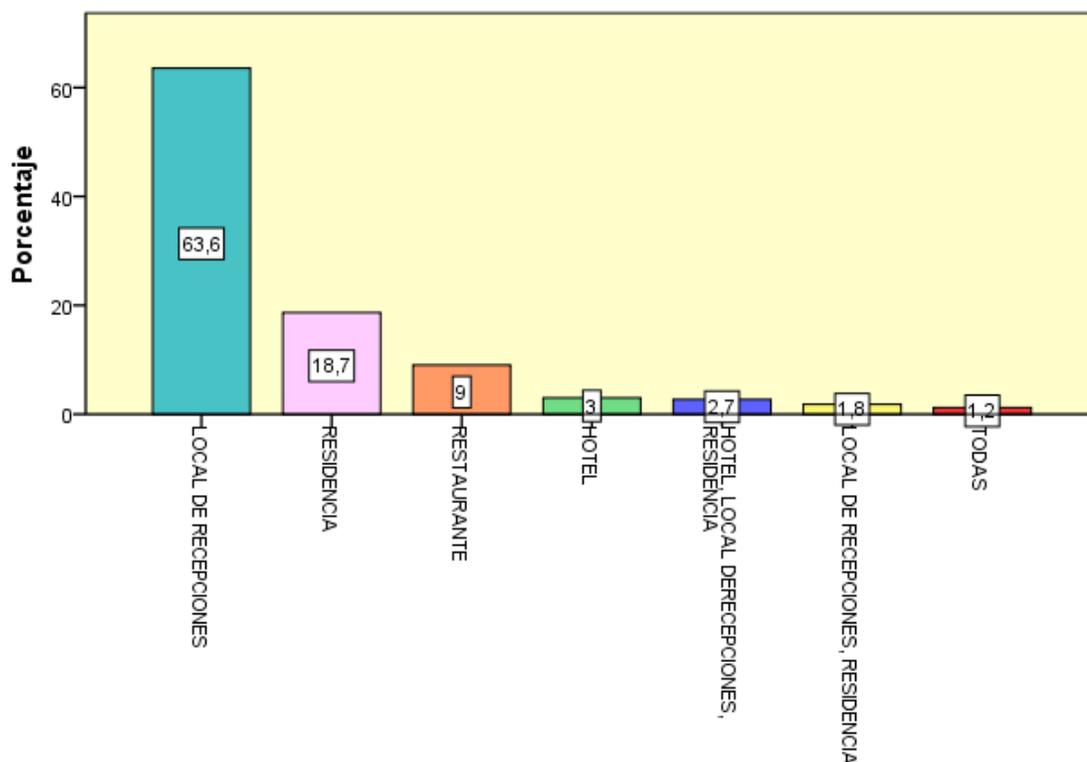
Análisis

Del 100% de la población encuestada el 42,7% nunca ha comprado o contratado los Servicios de Catering, mientras que el 30% de los mismos contratan una vez al año, el 22,1% de 2 a 3 veces al año y el 5,2% de 5 a 10 veces al año.

Tabla 36.

¿En caso de requerir contratar estos servicios, donde preferiría que se lo realizara?

7. ¿EN CASO DE REQUERIR CONTRATAR ESTOS SERVICIOS, DONDE PREFERIRÍA QUE SE LO REALIZARA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LOCAL DE RECEPCIONES	211	57,3	63,6	63,6
	RESIDENCIA	62	16,8	18,7	82,2
	RESTAURANTE	30	8,2	9	91,3
	HOTEL	10	2,7	3	94,3
	HOTEL, LOCAL DERECEPCIONES, RESIDENCIA	9	2,4	2,7	97
	LOCAL DE RECEPCIONES, RESIDENCIA	6	1,6	1,8	98,8
	TODAS	4	1,1	1,2	100
	Total	332	90,2	100	
	Perdidos	Sistema	36	9,8	
Total		368	100		



7. ¿EN CASO DE REQUERIR CONTRATAR ESTOS SERVICIOS, DONDE ...

Figura 38. ¿En caso de requerir contratar estos servicios, donde preferiría que se lo realizara?

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 63,6% preferiría que los Servicios de Catering se los realizara en un local de recepciones, el 18,7% en su residencia, el 9% en un restaurante, el 3% en un hotel.

Tabla 37.

¿Cuál de las siguientes opciones consideraría ud. de mayor importancia?

8. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES CONSIDERARÍA UD DE MAYOR IMPORTANCIA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE, PRECIO	48	13	14,5	14,5
	SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	46	12,5	13,9	28,5
	SERVICIO AL CLIENTE, MENÚ	44	12	13,3	41,8
	PRECIO, MENÚ	38	10,3	11,5	53,3
	PRECIO	30	8,2	9,1	62,4
	SERVICIO AL CLIENTE, DECORACIÓN	30	8,2	9,1	71,5
	MENÚ, DECORACIÓN	26	7,1	7,9	79,4
	SERVICIO Y ATENCIÓN DEL CLIENTE, UBICACIÓN	17	4,6	5,2	84,5
	MENÚ	16	4,3	4,8	89,4
	DECORACIÓN	12	3,3	3,6	93
	PRECIO, UBICACIÓN DEL LOCAL	8	2,2	2,4	95,5
	SERVICIO AL CLIENTE, PRECIO, MENÚ	6	1,6	1,8	97,3
	UBICACIÓN DEL LOCAL	5	1,4	1,5	98,8
	MENÚ, UBICACIÓN DEL LOCAL	2	0,5	0,6	99,4
	DECORACIÓN, UBICACIÓN DEL LOCAL	2	0,5	0,6	100
Total		330	89,7	100	
Perdidos	Sistema	38	10,3		
Total		368	100		

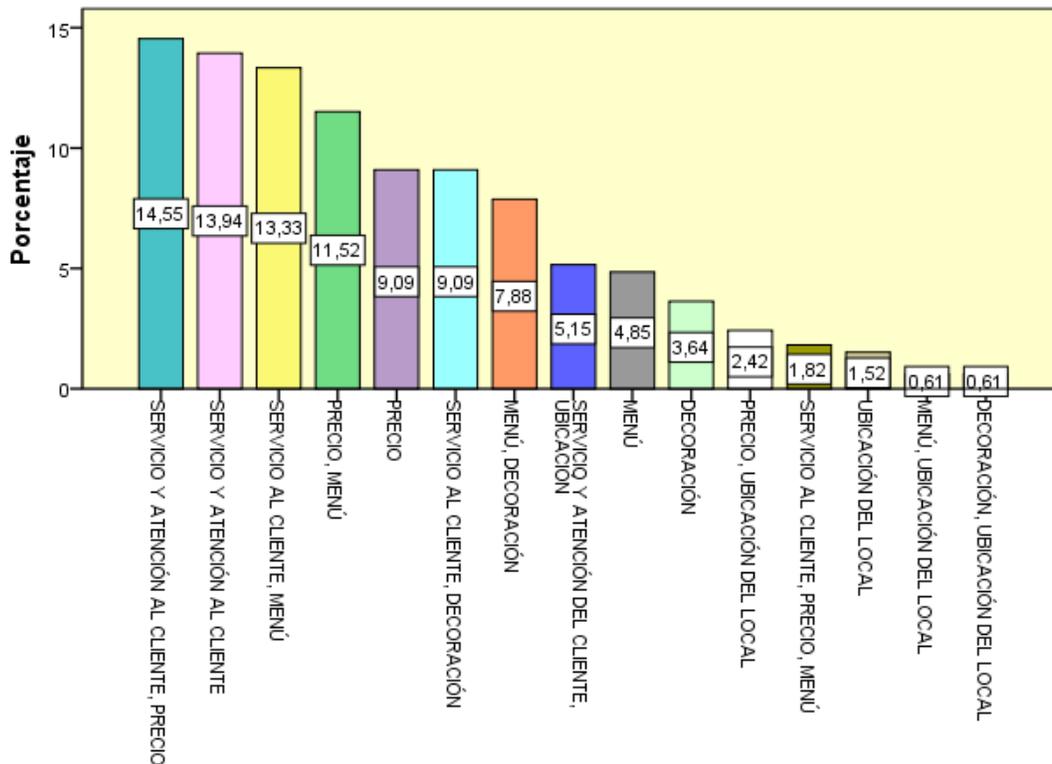


Figura 39. ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría ud. de mayor importancia?

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 14,55% consideran importante el servicio y atención al cliente junto al precio, 13,94% el servicio y atención al cliente; el 13,33% el servicio y atención al cliente junto al menú; el 11,52% el precio con el menú; el 9,09% el servicio y atención al cliente junto a la decoración además del precio, el 7,88% el menú con la decoración; el 5,15% el servicio y atención al cliente junto a la ubicación del local.

Tabla 38.

¿Cuál sería el precio promedio que ud estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering por persona? (agrupado)

9. ¿CUÁL SERÍA EL PRECIO PROMEDIO QUE UD ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO DE CATERING POR PERSONA? (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$5.51 - \$10.00	69	18,8	23,1	23,1
	\$14.51 - \$19.00	65	17,7	21,7	44,8
	\$19.01 - \$23.50	47	12,8	15,7	60,5
	\$1.01 - \$5.50	46	12,5	15,4	75,9
	\$23.51 - \$28.00	20	5,4	6,7	82,6
	\$28.01 - \$32.50	18	4,9	6,0	88,6
	\$10.01 - \$14.50	11	3,0	3,7	92,3
	\$46.01 - \$50.50	10	2,7	3,3	95,7
	\$41.51 - \$46.00	7	1,9	2,3	98,0
	\$37.01 - \$41.50	2	,5	,7	98,7
	\$64.01 - \$68.50	2	,5	,7	99,3
	\$73.01+	2	,5	,7	100,0
	Total		299	81,3	100,0
Perdidos	Sistema	69	18,8		
Total		368	100,0		

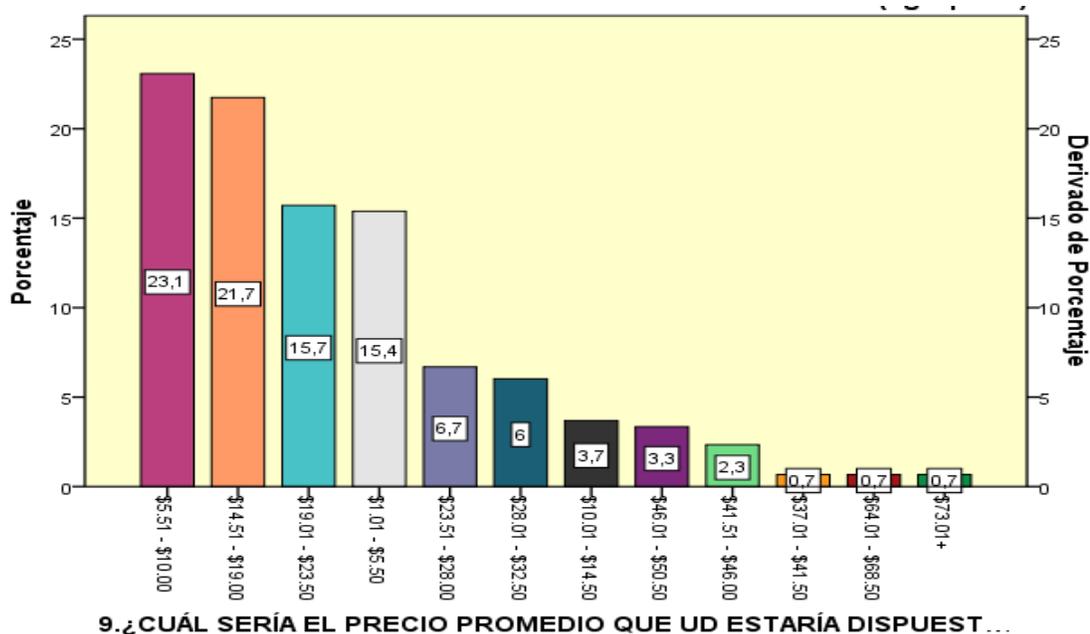


Figura 40. ¿Cuál sería el precio promedio que ud estaría dispuesto a pagar por el servicio de catering por persona? (agrupado)

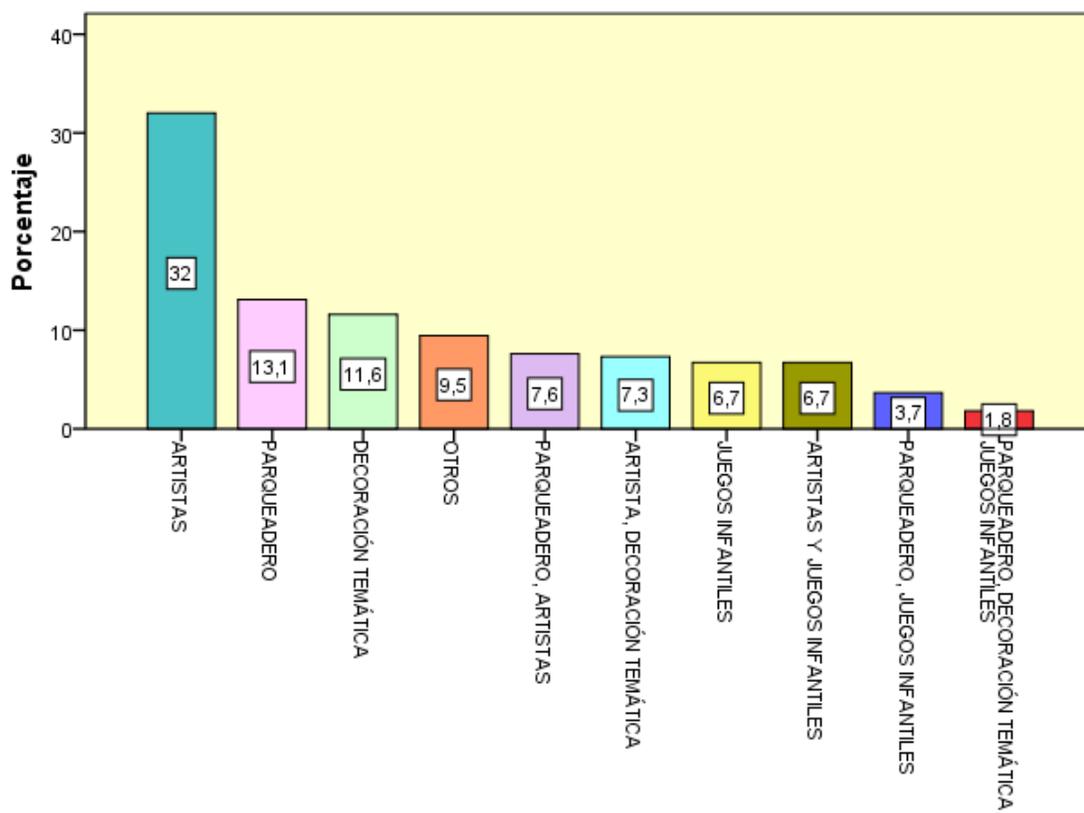
Análisis

Del 100% de la población encuestada el 23,1% estaría dispuesto a pagar por el Servicio de Catering por persona entre \$5,51 hasta \$10,00, el 21,7% pagaría desde \$14,51 hasta \$19,00; el 15,7% desde \$19,01 hasta \$23,50 y el 15,4% pagaría desde menos o igual a \$ 1,01 hasta \$5,50.

Tabla 39.

¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca?

10.¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES LE GUSTARÍA QUE LE OFREZCA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ARTISTAS	105	28,5	32,0
	PARQUEADERO	43	11,7	13,1
	DECORACIÓN TEMÁTICA	38	10,3	11,6
	OTROS	31	8,4	9,5
	PARQUEADERO, ARTISTAS	25	6,8	7,6
	ARTISTAS, DECORACIÓN TEMÁTICA	24	6,5	7,3
	JUEGOS INFANTILES	22	6,0	6,7
	ARTISTAS Y JUEGOS INFANTILES	22	6,0	6,7
	PARQUEADERO, JUEGOS INFANTILES	12	3,3	3,7
	PARQUEADERO, DECORACIÓN TEMÁTICA, JUEGOS INFANTILES	6	1,6	1,8
	Total	328	89,1	100,0
Perdidos	Sistema	40	10,9	
Total	368	100,0		



10 ¿QUÉ SERVICIOS ADICIONALES LE GUSTARÍA QUE LE OFREZCA?

Figura 41. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca?

Análisis

Del 100% de la población encuestada, el 32% les gustaría que se presenten artistas, el 13,1% que exista parqueadero para los clientes, el 11,6% que se ofrezca decoración temática, el 9,5% otras opciones, además para corroborar estos resultados se muestra que el 7,6% quisieran parqueadero para los clientes y artistas, el 7,3% artistas y decoración temática.

Tabla 40.

¿A través de qué medio informativo o publicitario considera ud es el más adecuado para conocer el servicio de catering?

11.¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO INFORMATIVO O PUBLICITARIO CONSIDERA UD ES EL MÁS ADECUADO PARA CONOCER EL SERVICIO DE CATERING?						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	TELEVISIÓN	94	25,5	28,8	28,8	
	RADIO, TELEVISIÓN, VOLANTES	45	12,2	13,8	42,6	
	VOLANTES	32	8,7	9,8	52,5	
	TELEVISIÓN, VOLANTES, PRENSA ESCRITA	31	8,4	9,5	62,0	
	RADIO, TELEVISIÓN, PRENSA ESCRITA	26	7,1	8,0	69,9	
	RADIO, TELEVISIÓN	24	6,5	7,4	77,3	
	TELEVISIÓN, CONVERSACIONES	15	4,1	4,6	81,9	
	TELEVISIÓN, VOLANTES	14	3,8	4,3	86,2	
	RADIO	13	3,5	4,0	90,2	
	CONVERSACIONES	10	2,7	3,1	93,3	
	TODOS	10	2,7	3,1	96,3	
	OTROS	8	2,2	2,5	98,8	
	PRENSA ESCRITA	4	1,1	1,2	100,0	
	Total		326	88,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	42	11,4		
Total		368	100,0			

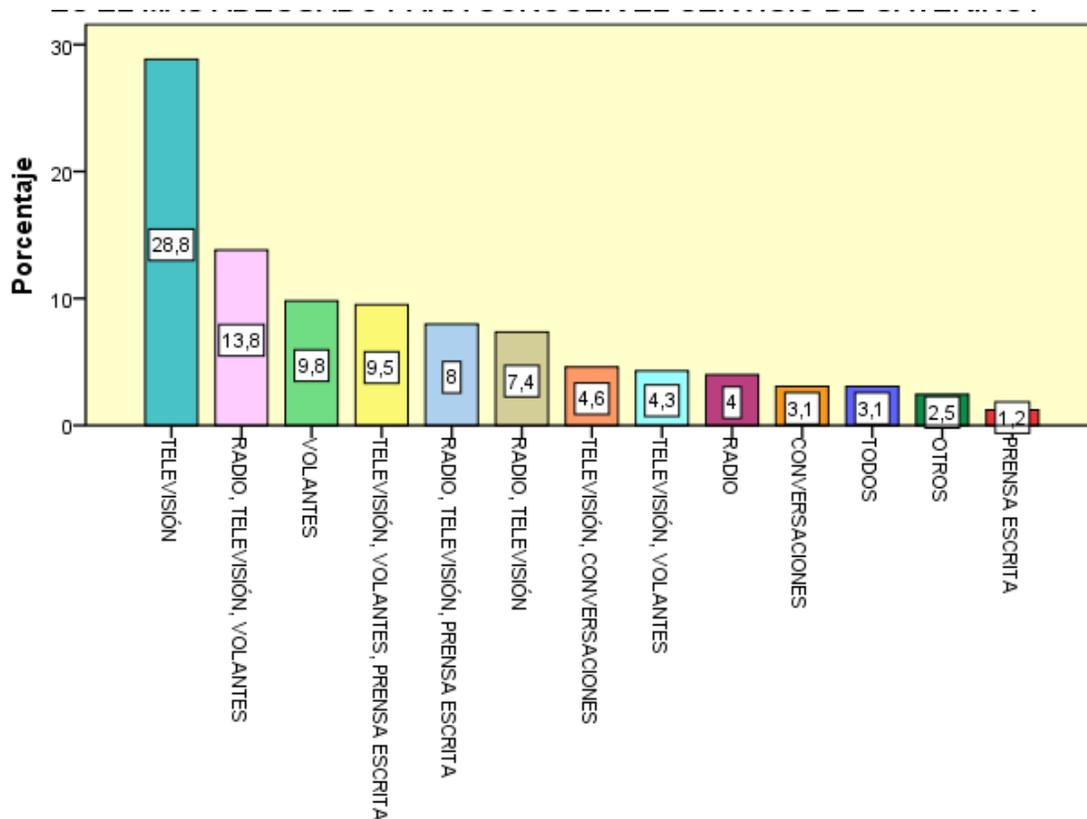


Figura 42. ¿A través de qué medio informativo o publicitario considera ud es el más adecuado para conocer el servicio de catering?

Análisis

Del 100% de la población encuestada, el 28,8% considera que para conocer el servicio de Catering la mejor opción es mediante la televisión, además para corroborar la información otras personas consideran en un 13,8% que se lo realice por radio, televisión, volantes; el 9,8% mediante volantes; el 9,5% por televisión, volantes, prensa escrita, el 8% por radio, televisión, prensa escrita, el 7,4% por radio, televisión, el 4,6% por televisión, conversaciones.

Tabla 41.

¿Conoce la empresa ASOSERAVI?

12.¿CONOCE LA EMPRESA ASOSERAVI?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	323	87,8	97,9	97,9
	SI	7	1,9	2,1	100,0
	Total	330	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	38	10,3		
Total		368	100,0		

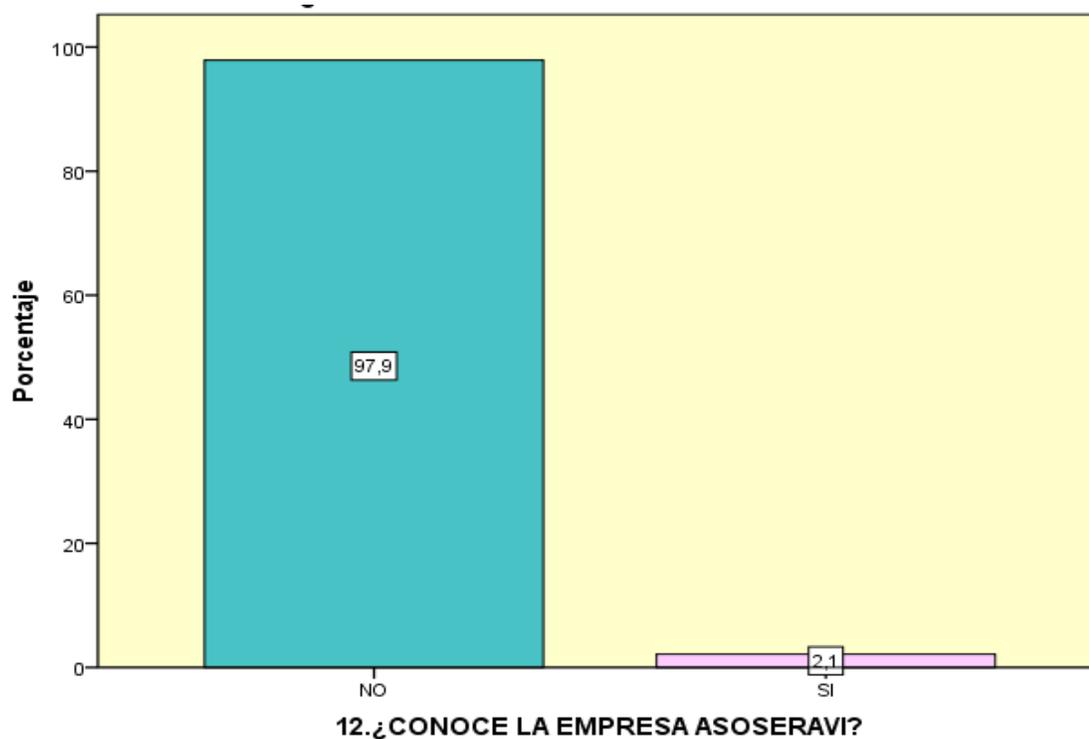


Figura 43. ¿Conoce la empresa ASOSERAVI?

Análisis

Del 100% de la población encuestada el 97,9% no conoce a la empresa ASOSERAVI, mientras que el 2,1% si conoce la empresa.

Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 91% alguna vez si recibió el Servicio de Catering, mismos que indicaron que recibieron el servicio en diferentes lugares: el 61,8%, recibió el Servicio de Catering en un local de recepciones, el 10,6% en su residencia y 8,7% en un restaurante. Además califican al servicio de la siguiente manera: el 68,5% y el 24,1% como bueno y excelente respectivamente. También mencionaron que el evento social u ocasión donde recibieron el servicio fue: el 21,12% recibió el Servicio de Catering en un matrimonio, 17,7% afirma que todas las opciones, el 15,22% en unos quince años, el 10,25% en un bautizo, el 8,7% en un grado y el 6,52% en una boda. Los datos revelan que el 57,27% no han requerido contratar el Servicio de Catering para realizar un evento, mientras que el 42,73% si han requerido contratar estos servicios y que la frecuencia con que lo han realizado es de una vez al año con un 30% y de 2 a 3 veces al año en un 22,1%. Los encuestados señalan que preferirían recibir el servicio del Catering en un local de recepciones y en su residencia en un porcentaje del 63,6% y 18,7% respectivamente. Además consideran importante el servicio y atención al cliente junto al precio en un 14,55%, el 13,94% menciona el servicio y atención al cliente; el 13,33% el servicio y atención al cliente junto al menú; el 11,52% el precio con el menú; el 9,09% el servicio y atención al cliente junto a la decoración además del precio, el 7,88% el menú con la decoración y el 5,15% el servicio y atención al cliente junto a la ubicación del local. Al mismo tiempo la población encuestada estaría dispuesta a pagar por el Servicio de Catering por persona entre \$5,51 hasta \$10,00 en un 23,1%. Los servicios adicionales que les gustaría son: presentaciones de artistas, parqueadero para clientes, en un 32%, 13,1%, respectivamente. Conjuntamente los encuestados consideran que para conocer el servicio de Catering la mejor opción es mediante la televisión en un 28,8%; para confirmar la información otras personas consideran que a más de la televisión es importante usar otros medios: un 13,8% que se lo realice por radio, volantes; el 9,5% por

prensa escrita y el 4,6% por conversaciones. Finalmente se determina que el 97,9% de la población no conoce a la empresa ASOSERAVI.

4.3.1 Análisis de Oferta

La oferta se determina como la cantidad de bienes o servicios que los operarios están orientados a ofrecer a un precio dado en un momento determinado, misma que está establecida por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros.

Para el presente trabajo como referencia de la oferta existente se toma como antecedentes algunos competidores del mercado que por el servicio que prestan tienen similitudes al de ASOSERAVI. Las empresas escogidas tienen experiencia dentro del mercado, aspecto importante para los demandantes de este tipo de servicio.

Nombre de la Empresa		Las Delicias	ASOCERDEL
Ubicación		Latacunga	Pujilí
Tipo de Servicio que ofrece	Catering	X	X
	Alimentación CIBVs	X	X
	Restaurant		
Salón de Eventos	Si		
	No	X	X
Transporte Propio	Si		
	No	X	X
N°. Contratos CIBVs 2015		8	11

Cuadro 28. Análisis de la Oferta – Competidores

Análisis de la Competencia con referencia a los contratos de CIBVs obtenidos en el cantón Pujilí

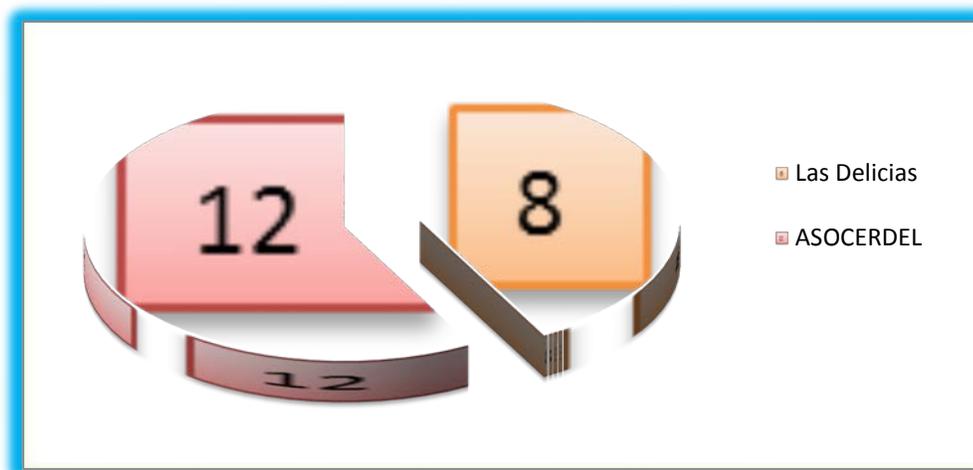


Figura 44. Competencia de ASOSERAVI

Clasificación de la Oferta

La oferta se clasifica de acuerdo a la participación en el mercado, como se puede describir en la siguiente figura:

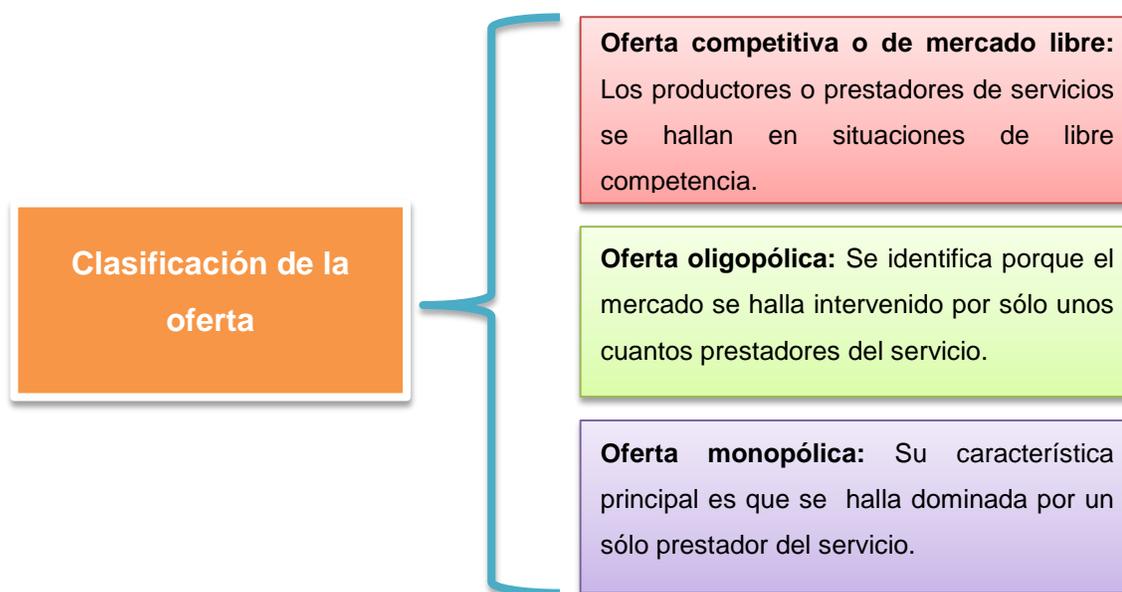


Figura 45. Clasificación de la oferta

Dentro de la clasificación de la oferta ASOSERAVI se identifica con la oferta competitiva o de mercado libre, significando que los productores o prestadores de servicios se hallan en situaciones de libre competencia, esto debido a que existen varios ejecutores del mismo producto, resultado que la cobertura en el mercado se establece por la calidad, el precio y la atención que se brindan al consumidor, ningún prestador del servicio domina el mercado.

Factores que afectan a la oferta

De acuerdo a Martin, C. (2010), los factores determinantes de la oferta son los siguientes:

- **Precio de los factores productivos:** se refiere al precio del factor trabajo y del factor capital, los cuales intervienen en los costes de producción de la Asociación ya que si disminuye el capital, a ASOSERAVI les cuesta menos producir y el nivel de beneficios aumenta.
- **El precio de bienes relacionados desde un punto de vista productivo:** los prestadores de servicio pueden prestar el mismo pero utilizando otros insumos, por ejemplo, si las manzanas suben ASOSERAVI puede brindar su servicio de alimentación remplazando las manzanas por uvas, duraznos, otros.
- **Tecnología existente:** sin duda un progreso tecnológico disminuye los costes de producción de una organización y por lo tanto hay variaciones en la oferta.
- **Impuestos y regulaciones del Estado:** a través de los impuestos el Estado puede influir en el comportamiento de las organizaciones. También existen leyes a través de las cuales el Estado influye en los costes de producción de las empresas.

- **Expectativas:** se describe a las expectativas sobre el precio de los productos de los bienes relacionados.

Comportamiento de la oferta actual

Tomando como referencia las empresas antes descritas y su capacidad para prestar sus servicios a los CIBVs del cantón Pujilí se obtuvo un total anual estimado, luego se determinó un promedio de los mismos, a esto se multiplico por el número total de Asociaciones que actualmente prestan este servicio a los infantes de Pujilí.

Tabla 42.

Comportamiento de la competencia u oferta actual de Pujilí 2015

Empresa	Numero de Infantes estimados	Costo de alimentación diaria estimada unitaria	Costo de alimentación diaria estimada total	Costo de alimentación mensual estimada total	Costo estimado de alimentación durante el proyecto total
Las Delicias	120	\$ 5,00	\$ 600,00	\$ 12.600,00	\$ 126.000,00
ASOCERDEL	165	\$ 5,00	\$ 825,00	\$ 17.325,00	\$ 173.250,00
Total					\$ 299.250,00
Promedio					\$ 149.625,00
Total General					\$ 448.875,00

En la presenta tabla se muestra el comportamiento que la competencia tiene en el año 2015, pues las mismas son Asociaciones nuevas y su trabajo es empírico lo cual no ayuda a tener datos históricos que favorezcan a la investigación, la metodología de la presente tabla consiste en cálculos matemáticos simples, mismos que radican en multiplicar el número de infantes (120) con la estimación diaria de la alimentación (\$5) dando un resultado de \$600 el costo de alimentación diaria del grupo de infantes posterior este valor se lo

multiplica por 21 días que los niños asisten a los CIBVs, para luego multiplicar por 10 que representa el número de meses que dura el contrato, es así como se obtiene un costo por el mismo (\$126.000,00).

Tabla 43.

Oferta proyectada en Pujilí

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	TOTAL
2015	0%	\$ 299.250,00
2016	1,75%	\$ 304.486,88
2017	1,75%	\$ 309.815,40
2018	1,75%	\$ 315.237,16
2019	1,75%	\$ 320.753,82
2020	1,75%	\$ 326.367,01

Para el cálculo de la oferta proyectada se toma como base el costo estimado de alimentación de la competencia durante el proyecto total, cuya duración es de diez meses, donde brindan la alimentación de los infantes que asisten a los CIBVs de Pujilí, posterior se multiplica dicho valor por la tasa de crecimiento actual.

4.3.2 Análisis de Demanda

Es el total de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a obtener para satisfacer sus necesidades o deseos, mismos que deben tener la capacidad de pago para realizar la compra a un valor establecido y en el mercado.

En el estudio de la demanda, se deben analizar aspectos importantes como los tipos de consumidores a los que se quiere vender los servicios de ASOSERAVI. Para ello es indispensable saber qué niveles de ingreso tienen, para razonar sus posibilidades de consumo. Se ha determinado que será factible incrementar nuevas líneas para el crecimiento de la Asociación

A continuación se muestra una tabla que describe la fracción de niños entre 0 a 5 años, donde se toma en cuenta a 4 cantones de Cotopaxi representativos para brindar los servicios de ASOSERAVI. Los datos han sido tomados del INEC para los presentes cálculos.

Tabla 44.

Demandantes entre 0 a 5 años de edad

TOTAL DE NIÑOS DE 0 A 4 AÑOS			
LATACUNGA	SALCEDO	PUJILÍ	SAQUISILI
15290	5440	8434	2628
TOTAL INFANTES			31792

La metodología que se utiliza para el cálculo del total de la demanda proyectada al final del contrato consiste en multiplicar el total de la demanda de infantes obtenidos en la anterior tabla por la tasa de crecimiento siendo de 1,75% anual, para luego multiplicar por el costo del servicio que brinda ASOSERAVI a los CIBVs (\$5) obteniendo así el total de la demanda proyectada al día (\$ 13.140,00), posterior se multiplica por 21 días laborables del mes, es así como refleja el total de la demanda proyectada mensual (\$275.940,00) finalmente a esta demanda se la multiplica por 10 meses que dura el contrato resultando un total de la demanda proyectada de (\$2.759.400,00).

Tabla 45.

Demanda proyectada para los 4 cantones de Cotopaxi

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	TOTAL DE INFANTES PROYECTADOS	COSTO DEL SERVICIO A CIBVs QUE BRINDA ASOSERAVI	TOTAL DE LA DEMANDA PROYECTADA AL DÍA	TOTAL DE LA DEMANDA PROYECTADA AL MES	TOTAL DE LA DEMANDA PROYECTADA AL FINAL DEL CONTRATO
2015	0,00%	2628	\$5,00	\$13.140,00	\$275.940,00	\$2.759.400,00
	1,75%	2674	\$5,21	\$13.923,47	\$292.392,78	\$2.923.927,85
2016	1,75%	2721	\$5,42	\$14.753,65	\$309.826,56	\$3.098.265,58
	1,75%	2768	\$5,65	\$15.633,32	\$328.299,81	\$3.282.998,12
2017	1,75%	2817	\$5,88	\$16.565,45	\$347.874,52	\$3.478.745,24
	1,75%	2866	\$6,12	\$17.553,16	\$368.616,37	\$3.686.163,68
2018						
2019						
2020						

Para el actual estudio se ve necesario el cálculo de la demanda proyectada de Pujilí, puesto que la Asociación se encuentra asentada en este cantón.

Tabla 46.

Demanda proyectada de Pujilí

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	TOTAL DE INFANTES	COSTO DEL SERVICIO A CIBVs QUE BRINDA	TOTAL DE LA DEMANDA PROYECTADA AL	TOTAL DE LA DEMANDA PROYECTAD AL MES	TOTAL DE LA DEMANDA PROYECTADA AL FINAL DEL	PROMEDIO DIARIO DE DISTRIBUCIÓN DE POSIBLES
2015	0,00%	8434	\$5,00	\$42.170,00	\$885.570,00	\$8.855.700,00	\$14.056,67
2016	1,75%	8582	\$5,21	\$44.684,37	\$938.371,67	\$9.383.716,68	\$14.894,79
2017	1,75%	8732	\$5,42	\$47.348,65	\$994.321,61	\$9.943.216,10	\$15.782,88
2018	1,75%	8885	\$5,65	\$50.171,79	\$1.053.607,5	\$0.536.075,39	\$16.723,93
2019	1,75%	9040	\$5,88	\$53.163,26	\$1.116.428,3	\$11.164.283,6 2	\$17.721,09
2020	1,75%	9198	\$6,12	\$6.333,09	\$1.182.994,8	\$11.829.948,4 4	\$18.777,70

4.3.3 Demanda Insatisfecha

Dentro de la clasificación de la demanda se encuentra la demanda en el estudio de mercado, a su vez se subclasifica en:

- **Demanda insatisfecha:** se dice de demanda insatisfecha cuando en el total de la demanda no todos están satisfechos.
- **Demanda por sustitución:** cuando la producción o el servicio nuevo no alcanza al volumen del mercado existente y esto da lugar a desplazarla.

Estimación de la demanda insatisfecha

Es la demanda en la cual el público en general no ha logrado probar al servicio o si lo hizo no se encuentra totalmente satisfecha, para determinar la demanda insatisfecha de la presente investigación se tomó como referencia la demanda proyectada al igual que la oferta proyectada:

Tabla 47.

Demanda insatisfecha en Pujilí

AÑOS	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	TOTAL DEMANDA INSATISFECHA
2015	\$ 8.855.700,00	\$ 299.250,00	\$ 8.556.450,00
2016	\$ 9.383.716,68	\$ 304.486,88	\$ 9.079.229,81
2017	\$ 9.943.216,10	\$ 309.815,40	\$ 9.633.400,70
2018	\$ 10.536.075,39	\$ 315.237,16	\$ 10.220.838,22
2019	\$ 11.164.283,62	\$ 320.753,82	\$ 10.843.529,80
2020	\$ 11.829.948,44	\$ 326.367,01	\$ 11.503.581,44

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se realiza un procedimiento muy sencillo el cual consiste en restar la oferta proyectada de la demanda proyectada de tal manera que dé como resultado la demanda insatisfecha.

4.3.4 Análisis de Precios

El análisis de los precios del servicio de catering y anexos es muy importante ya que de esta manera se puede prestar atención hacia la preferencia de los precios a través de una línea de tiempo que dará la muestra para poder establecer el precio para el servicio que se pretende ofrecer, mismo que debe ser competitivo dentro del mercado al cual se dirige, para los siguientes cálculos se establece un precio promedio entre los servicios que se brindarán:

Tabla 48.

Precio por cada servicio

CIVBs	BANQUETES	CATERING	RESTAURANT
\$ 5,00	\$ 3,00	\$ 10,00	\$ 3,00

Estacionalidad de precios:

La estacionalidad de los precios es una forma de conducta que se repite normalmente completándose una vez cada doce meses. Este comportamiento puede causarse por estacionalidad de la demanda, de la oferta y del mercadeo, o de una combinación de ambas.

Para el servicio de Catering y Anexos se tiene una estacionalidad entre los meses de noviembre y diciembre porque estos meses son los que más se demanda este tipo de servicio, esto se debe principalmente a las festividades propias de esta época del año, a diferencia del servicio que se presta a los CIVBs pues los mismos son tratados por medio de un contrato.

Volumen:

ASOSERAVI presentará opciones y descuentos a sus clientes de acuerdo al

número de personas para las cuales sea contratado el servicio, a mayor cantidad de personas, el costo se reducirá.

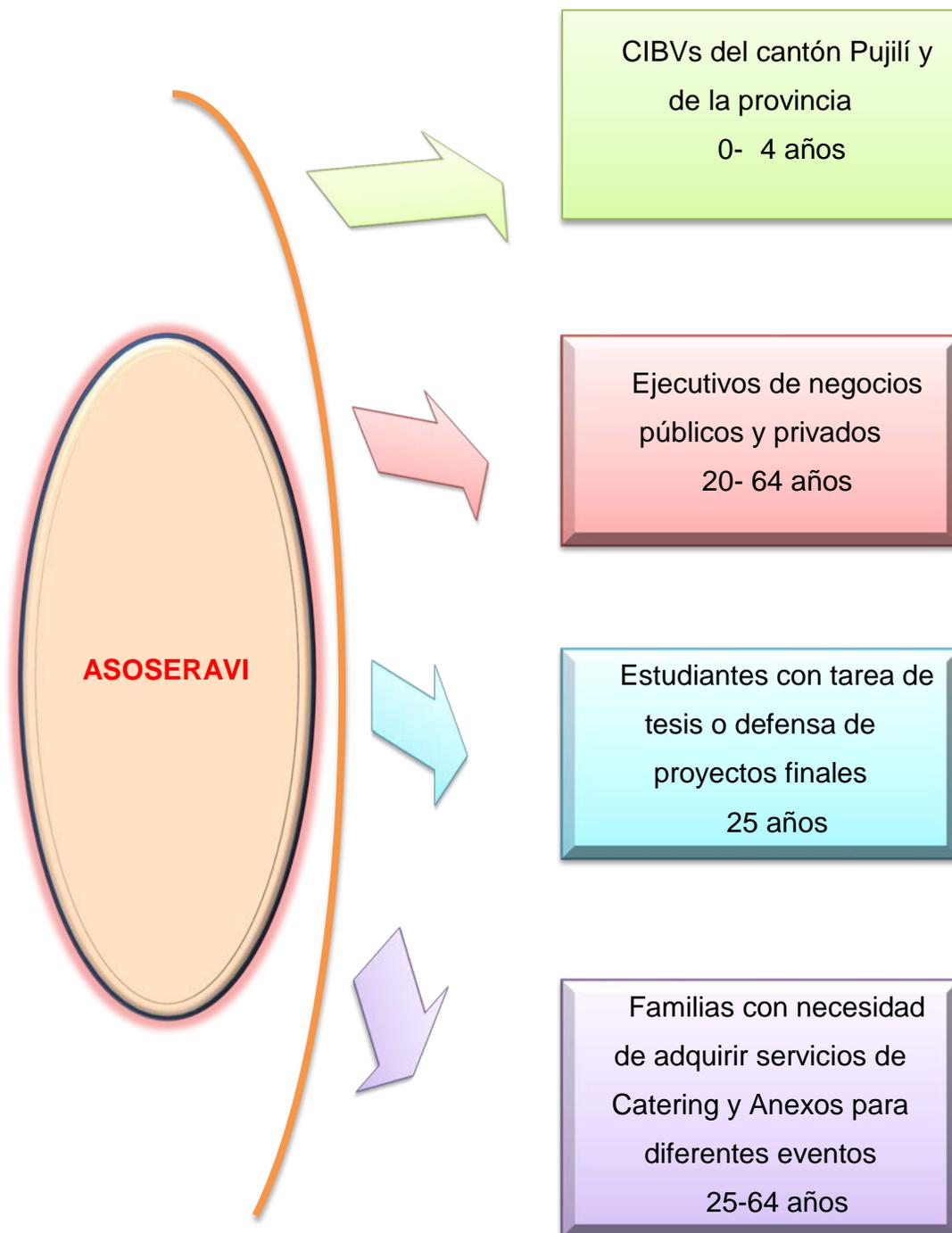
Forma de Pago:

Los potenciales clientes de ASOSERAVI podrán cancelar el servicio en efectivo, transacciones o cheque, dentro del presente capítulo se desarrollarán estrategias donde incluye las formas de pago que puede realizar los clientes.

4.3.5 Segmentación de Mercado y mercado meta

Usando las siguientes variables se determina la segmentación del mercado para la presente:

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS DEL MERCADO
Geográfica:	
Región	Sierra
Provincia	Cotopaxi
Cantón	Pujilí
Sector de ubicación	Av. José María Velasco Ibarra y Calle José Joaquín de Olmedo
Demográficas:	
Género	Masculino y Femenino
Edad	Infantes menores de 4 años
Conductuales:	
Preferencia	Satisfacer la necesidad de alimentación y nutrición a los niños de los CIBVs del cantón Pujilí.
Nivel económico	Medio, bajo

Cuadro 29. Segmentación para ASOSERAVI**Mercado meta****Figura 46. Mercado meta**

En la actual tabla se presenta el mercado meta de la provincia de Cotopaxi, considerando a cuatro cantones representativos que son: Latacunga, Pujilí, Saquisilí y Salcedo, donde se toma la población de 20 a 64 años que son los potenciales clientes para ASOSERAVI, los datos han sido recolectados del INEC, con un total de mercado meta de 126190 personas:

Tabla 49.

Personas entre 20 y 64 años de los cantones representativos de Cotopaxi

LATACUNGA	SALCEDO	PUJILÍ	SAQUISILI
69330	23365	24674	8821
TOTAL			126190

Para estimar el mercado meta de los posteriores años se ha realizado un incremento de crecimiento poblacional:

Tabla 50.

Mercado meta proyectado para los 4 cantones de Cotopaxi

AÑOS	TASA DE CRECIMINETO	POBLACIÓN COTOPAXI DE 20 A 64 AÑOS LATACUNGA, PUJILÍ, SAQUISILÍ Y SALCEDO
2015	0,00%	126190
2016	1,75%	128398
2017	1,75%	130645
2018	1,75%	132932
2019	1,75%	135258
2020	1,75%	137625

Además se realizó una tabla de personas de acuerdo a la capacidad instalada para conocer el número de personas que podrían ser nuestros clientes.

Tabla 51.**Porcentaje capacidad instalada**

S. RESTAURANT	S.CATERING	S.BANQUETES
0,075%	0,20%	0,20%

Por consiguiente se realiza el cálculo tomando en cuenta las personas que hay en el mercado meta y la capacidad instalada con la que contará ASOSERAVI:

Tabla 52.**Personas del mercado meta de acuerdo a la capacidad instalada**

AÑOS	SERVICIO DE RESTAURAT EN PERSONAS POR AÑO	SERVICIO DE CATERING EN PERSONAS POR AÑO	SERVICIO BANQUETES EN PERSONAS POR AÑO
2015	NO SE HA IMPLEMENTADO EL SERVICIO		
2016	23850	12326	12326
2017	24267	12542	12542
2018	24692	12761	12761
2019	25124	12985	12985
2020	25564	13212	13212

Luego del cálculo de las personas del mercado meta y la capacidad se procede a multiplicar el precio de cada uno de los servicios propuestos, mismos que se van incrementando cada año de acuerdo a la inflación.

Tabla 53.**Precios inflados de cada servicio por año**

AÑOS	S. RESTAURANT	S.CATERING	S.BANQUETES
2015	NO SE HA IMPLEMENTADO EL SERVICIO		
2016	3,00	10,00	3,00
2017	3,12	10,41	3,12
2018	3,25	10,85	3,25
2019	3,39	11,29	3,39

CONTINÚA 

AÑOS	S. RESTAURANT	S.CATERING	S.BANQUETES
2020	3,53	11,76	3,53

Finalmente se multiplica los precios y el número de personas por cada servicio para obtener los ingresos anuales de los mismos.

Tabla 54.

Ingresos en dólares

AÑOS	SERVICIO DE RESTAURANT EN PERSONAS POR AÑO	SERVICIO DE CATERING EN PERSONAS POR AÑO	SERVICIO DE BANQUETES EN PERSONAS POR AÑO	TOTAL INGRESOS AL AÑO
2015	NO SE HA IMPLEMENTADO EL SERVICIO			
2016	\$ 71.549,73	\$ 123.262,39	\$ 36.978,72	\$ 231.790,84
2017	\$ 75.815,85	\$ 130.611,85	\$ 39.183,56	\$ 245.611,25
2018	\$ 80.336,33	\$ 138.399,52	\$ 41.519,86	\$ 260.255,70
2019	\$ 85.126,34	\$ 146.651,52	\$ 43.995,46	\$ 275.773,32
2020	\$ 90.201,96	\$ 155.395,54	\$ 46.618,66	\$ 292.216,16

4.4 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es la vinculación de acciones mismas que están encaminadas a la consecución de objetivos comerciales los cuales son definidos por parte de la Asociación.

4.4.1 Estrategias de Servicio

- **Diseño de cartera de servicios**

CIBVs	Banquetes
Catering	Restaurant

Cuadro 30. Diseño de cartera de servicios

- **Estrategia de marca**

Estrategia de manejo de marca	
NOMBRE	Manejo de marca
DEFINICIÓN	Mediante esta estrategia se pretende establecer la importancia del manejo de la marca, los beneficios que traerá si su administración es adecuada.
OBJETIVO	Identificar a la Asociación ASOSERAVI.
ACCIONES TÁCTICAS	Diseño del Logotipo Propuesta de Slogan Elaborar calendarios Realizar tarjetas de presentación Imprimir el logotipo en las servilletas
<p>Todos estos instrumentos deben tener el logotipo o algo que ayude a identificar con facilidad a la organización.</p>	
RECURSOS	HUMANOS TECNOLÓGICOS FINANCIERO:\$100
RESPONSABLE	Gerente de Ventas

Cuadro 31. Estrategia de manejo de marca

Diseño del logotipo



Figura 47. Logotipo

Colores que se usaron:

- **Rojo:** Significa atracción, fuerza, vida, valentía y vigor.
- **Blanco:** Pureza, delicadeza.
- **Dorado:** Revitaliza la mente, las energías y la inspiración, aleja los miedos.

Propuesta de slogan

Su satisfacción es nuestra mejor motivación

Calendario

**ASOSERA VI
ENERO 2016**



DOM	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SAB
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						




Su satisfacción es nuestra mejor motivación

Figura 48. Calendario de ASOSERA VI

Tarjetas de presentación



Figura 49. Tarjeta de presentación parte frontal de ASOSERAVI



Figura 50. Tarjeta de presentación parte posterior de ASOSERAVI

Servilletas



Figura 51. Diseño de servilletas para ASOSERAVI

- **Administración de la calidad**

Estrategia de calidad	
NOMBRE	Administración de la calidad
DEFINICIÓN	Se refiere a la organización que se le va a dar a todos los procesos que nos lleven como resultado a tener un servicio de calidad.
OBJETIVO	Satisfacer a los clientes de ASOSERAVI, por medio de las estrategias que se plante la Asociación.
ACCIONES TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas de calidad Selección de los proveedores de la materia prima Estandarización de procesos
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> HUMANOS TECNOLÓGICOS FINANCIERO:\$50
RESPONSABLE	Gerente de Ventas

Cuadro 32. Estrategia de calidad

Establecer políticas de calidad

Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • No manchar las paredes • Después de lavar la vajilla secar y colocar en su lugar • Al llegar al establecimiento limpiar, trapear y secar el lugar de trabajo. • Al terminar las actividades de trabajo limpiar, trapear, secar, ordenar los instrumentos de trabajo y prepararse para su salida.
Materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la mejor materia prima • Utilizar la materia prima de acuerdo al proceso de descomposición que tienen la misma • Llevar un stock
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar su llegada y salida en una nómina de firmas • Utilizar la indumentaria necesaria para la preparación de los alimentos.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar cantidades estandarizadas para la preparación de los alimentos • Llevar el tiempo de cocción de los alimentos

Cuadro 33. Establecimiento de estrategias de calidad

Selección de los proveedores de la materia prima

La selección de los proveedores se lo realiza de acuerdo al comportamiento del mercado y las facilidades que los mismos les dan al momento de retirar los productos y sobretodo en la forma de pago que se negocie.

Estandarización de procesos

La estandarización de procesos es muy importante pues garantiza que el producto final sea el mismo, permitiendo identificar nuevas oportunidades y sobretodo permite encontrar cuellos de botella, darles seguimiento y posterior dar una solución. Dentro de la anterior tabla se propone actividades para dar generar

calidad al servicio final, donde se muestra estrategias de estandarización en talento humano y en los procesos que lleva ASOSERAVI.

- **Evidencias físicas**

Estrategia evidencias físicas	
NOMBRE	Evidencias físicas
DEFINICIÓN	Es la manera de dar a conocer por medio de la utilización de colores que una organización está presente
OBJETIVO	Familiarizar al mercado con los colores que utiliza la Asociación
ACCIONES TÁCTICAS	Cambio de local más amplio
	Utilizar colores que identifiquen a la Asociación para decorar las instalaciones.
	Diseñar uniformes para el personal.
	HUMANOS
	TECNOLÓGICOS
	FINANCIERO:\$600
RESPONSABLE	Gerente de Ventas

Cuadro 34. Estrategia de evidencias físicas

Diseñar uniformes para el personal de operación

El Uniforme de Chef cumple un papel importante y va más allá de perfeccionar la apariencia del personal, pues sirve para precautelar la seguridad de los profesionales de la cocina mientras trabajan en un entorno potencialmente peligrosos de una cocina profesional, agitada y muy activa. Por consiguiente se muestra el diseño de los uniformes propuestos para ASOSERAVI:



Figura 52. Uniformes para ASOSERAVI

A continuación se detalla lo que significa y para qué sirve cada prenda del uniforme:

- La chaqueta de chef tiene doble solapa interpone una barrera entre el pecho y las quemaduras que pueden causar el vapor, las salpicaduras y los derrames, y se puede abotonar rápidamente por el lado opuesto para cubrir manchas de alimentos. Las mangas de la chaqueta son largas y

cubren los brazos protegiéndose así de quemaduras y salpicaduras calientes.

- Los pantalones de chef están planteados para ofrecer protección y se deben llevar sin vueltas. Tiene un cierre con botones a presión, para poder quitárselos rápidamente si se produce un derrame caliente.
- El gorro conserva recogida la cabellera del chef, impidiendo que caigan cabellos en la comida. También sirve para enjugar el sudor de ceños recalentados.

4.4.2 Estrategias de Precio

- **Precio base**

<p>CIBVs</p>  <p>\$5</p>	<p>Banquetes</p>  <p>\$3</p>
<p>Catering</p>  <p>\$10</p>	<p>Restaurant</p>  <p>\$3</p>

Cuadro 35. Precio base por unidad

- **Precios Dinámicos**

Estrategia de precios dinámicos	
NOMBRE	Precios Dinámicos
DEFINICIÓN	Es una estrategia que se utiliza para llamar la atención del cliente y provocar la compra del servicio.
OBJETIVO	Causar un agrado especial por parte de ASOSERAVI para sus clientes.
ACCIONES TÁCTICAS	<p>Por la contratación de nuestros servicios para cumpleaños el brindis va de cortesía de ASOSERAVI.</p> <p>Por la contratación de nuestros servicios en matrimonios le obsequiamos el ramo de la novia.</p> <p>Por la contratación del servicio de banquetes para más de 100 personas el brindis es obsequio de ASOSERAVI.</p>
RECURSOS	<p>HUMANOS</p> <p>TECNOLÓGICOS</p> <p>FINANCIERO:\$60</p>
RESPONSABLE	Gerente de Ventas

Cuadro 36. Precios Dinámicos

- **Descuentos**

Estrategia de precios con descuentos	
NOMBRE	Precios con descuentos
DEFINICIÓN	Es una estrategia que se utiliza para llamar la atención del cliente y provocar la compra del servicio aunque al precio se le afecte con un pequeño descuento.
OBJETIVO	Provocar la contratación de los servicios que presta ASOSERAVI
ACCIONES TÁCTICAS	Por la contratación de un paquete de servicios (Catering y Banquetes) se realiza un 5% de descuento al total del costo del servicio de Banquetes.
RECURSOS	<p>HUMANOS</p> <p>TECNOLÓGICOS</p> <p>FINANCIERO:\$20</p>
RESPONSABLE	Gerente de Ventas

Cuadro 37. Precios con descuentos

4.4.3 Estrategias de Distribución

- **Canales de distribución**

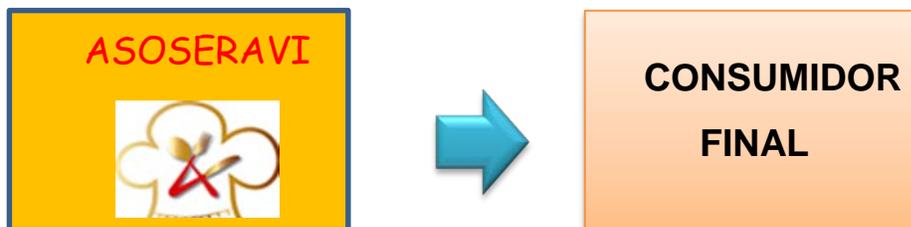


Figura 53. Canales de distribución

- **UBICACIÓN**

Al momento poseen un lugar estratégico donde se puede desarrollar ASOSERAVI en sus cuatro campos que son:

1. CIBVs
2. Catering
3. Banquetes
4. Restaurant

La ubicación actual de ASOSERAVI es Av. Av. José María Velasco Ibarra y Calle José Joaquín de Olmedo, centro de Pujilí

Criterios de selección de alternativas

Para seleccionar la localización estratégica de la Asociación se ha utilizado el Método de Asignación Óptima por Puntos. En el siguiente cuadro de análisis se ha tomado en cuenta ocho factores relevantes que se consideran para ésta decisión. La forma de cálculo es la que se presenta a continuación:

El valor ha sido fijado partiendo del de menor importancia, con el número 1, hacia el de mayor importancia para el negocio con el número 5. La ponderación de cada factor según el lugar estudiado está establecido en porcentajes, la suma de todos ellos para cada posible localización es de 1.

La valoración total de cada lugar se obtiene multiplicando el peso por la ponderación de todos los factores y sumando todos los resultados; el lugar seleccionado es el que más valoración total tiene. El siguiente estudio de localización se realizó de acuerdo a una conversación con los miembros de ASOSERAVI a continuación se presenta los resultados:

Tabla 55.
Localización ASOSERAVI

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN											
FACTORES CRÍTICOS	PESO	CALIFICACIÓN	PUJILÍ CENTRO	CALIFICACIÓN	PUJILÍ LA VICTORIA	CALIFICACIÓN	LATACUNGA	CALIFICACIÓN	SALCEDO	CALIFICACIÓN	SAQUISILÍ
Mano de Obra	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Proveedores	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Acceso a los Clientes	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Cercanía hacia la materia prima	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Costo de arriendo	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Locales	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Disponibilidad de servicios básicos	0,05	5	0,25	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Facilidad para ser identificados	0,25	5	1,25	3	0,75	2	0,5	2	0,5	2	0,5
TOTAL	1	35	4,35	23	2,9	29	3,35	22	2,6	20	2,5

La alternativa seleccionada es Pujilí Centro es decir, que los socios de ASOSERAVI deben continuar laborando en donde se encuentran actualmente puesto que todos los factores son favorables para el desempeño de la Asociación.

- **Internet**

Para la fácil difusión de los servicios que presta ASOSERAVI se ve conveniente la creación de una página social donde se maneje información de la Asociación dando a conocerse en el mercado.

Existen diferentes aplicaciones para redes sociales sin embargo, Twitter y Facebook han sido seleccionadas para dar a conocer los servicios que oferta la Asociación. Para ello se ha creado en primer lugar un correo a través de la aplicación de Outlook, para de esta forma organizar una página de Twitter y otra de Facebook.

Correo: asoseravi@outlook.com

Contraseña: ++++++++

A continuación se muestran la creación del correo:

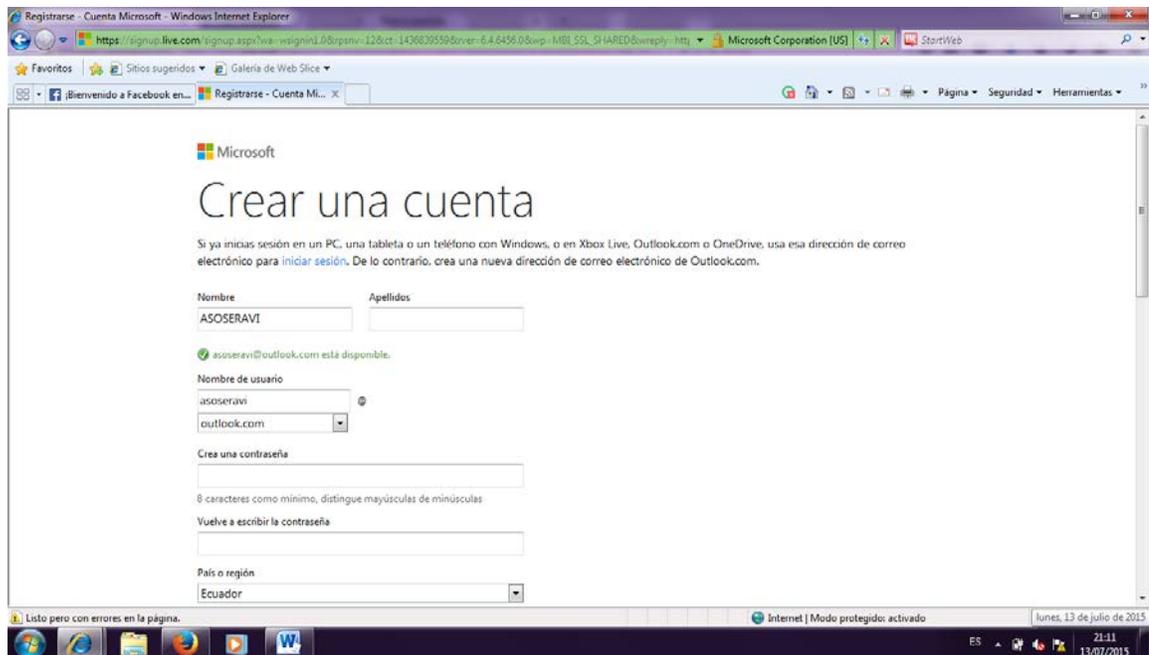


Figura 54. Microsoft crear una cuenta

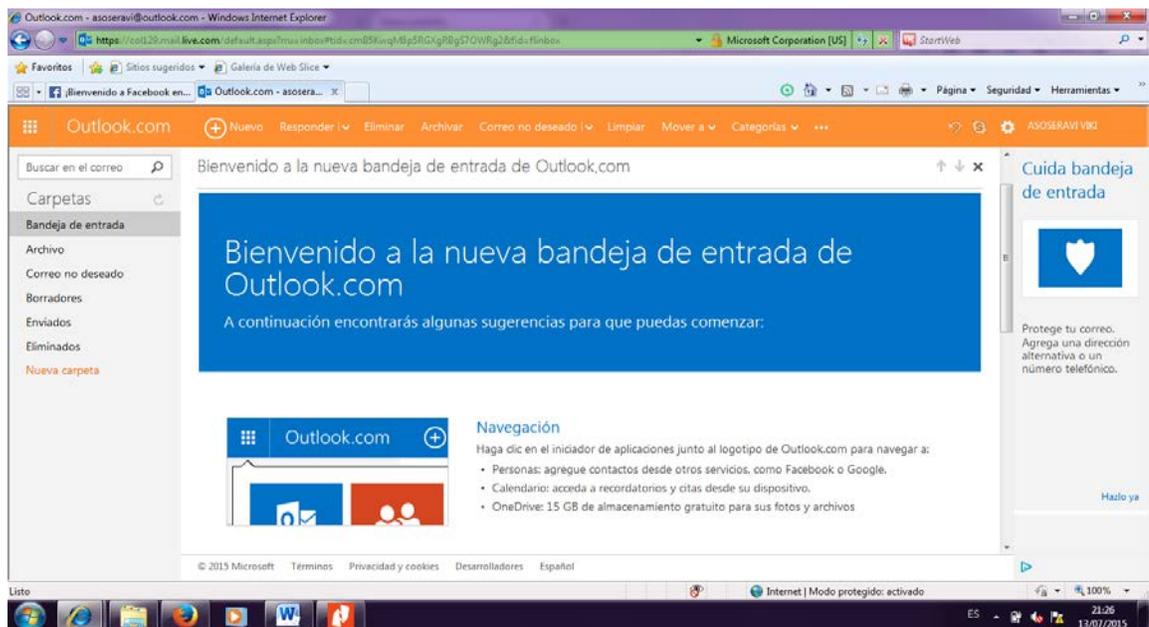


Figura 55. Cuenta creada en Outlook

Luego se procede a crear una cuenta en Twitter y otra en Facebook:

The image shows the Twitter account creation interface. At the top, there are navigation links for 'Inicio', 'Notificaciones', and 'Mensajes', along with a search bar labeled 'Buscar en Twitter'. The main header area displays the profile picture and name 'ASOSERAVI PUJILÍ' with the handle '@ASOSERAVI'. Below this is a sidebar menu with options like 'Cuenta', 'Seguridad y privacidad', 'Contraseña', 'Tarjetas y envíos', 'Historial de pedidos', 'Móvil', 'Notificaciones por correo', 'Notificaciones web', 'Encontrar amigos', 'Cuentas silenciadas', 'Cuentas bloqueadas', 'Diseño', and 'Aplicaciones'. The main content area is titled 'Cuenta' and includes fields for 'Nombre de usuario' (ASOSERAVI), 'Correo electrónico' (asoseravi@outlook.com), 'Idioma' (Español), and 'Zona horaria' ((GMT-07:00) Pacific Time (US)). A 'Contenido' section allows selecting the 'País' (Ecuador) and a checkbox for 'No informarme antes de mostrar contenido multimedia que puede ser sensible'.

Figura 56. Cuenta creada en Twitter

The image shows a Facebook profile page for 'Pujili Asesoravi'. The profile picture is a collage of food items. The cover photo features a large plate of food. The profile name is 'Pujili Asesoravi' and the page is verified. A notification says 'Solicitud de amistad enviada'. Below the name are tabs for 'Biografía', 'Información', 'Amigos', 'Fotos', and 'Más'. A section titled 'OTRAS PERSONAS QUE QUIZÁ CONOZCAS' lists several suggested friends: Bolo Suarez (20 amigos en común), Hugo Recalde (1 amigo en común), Angelica Andrea Arroyo Suarez (1 amigo en común), Carlita Rojas (1 amigo en común), and Srñita Denis Flakita TaCo (33 amigos en común).

Figura 57. Cuenta creada en Facebook

4.4.4 Estrategias de Publicidad y Promoción

ASOSERAVI se basa en el servicio al cliente por lo cual se plantea estrategias de publicidad y promoción que apoyarán a motivar y crear lealtad en sus clientes. Además de implementar un valor agregado con el fin de que los mismos se sientan personas especiales y viva una experiencia única. En las siguientes tablas se muestran las estrategias de publicidad y promoción de acuerdo a la actividad que desarrolla la Asociación:

- **Ventas**

ESTRATEGIA DE VENTAS	
ESTRATEGIA DE VENTAS	Formar una fuerza de trabajo para llegar al cliente
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de ASESORAVI en ferias de Gastronomía • Personal de asesoramiento de menaje y decoración temática
RECURSOS	HUMANOS: 3 personas
	MATERIALES: Degustación de bocaditos en las ferias, Decoraciones y demás capacitaciones en gestión de ventas
	FINANCIEROS: \$ 400,00

Cuadro 38. Estrategia de Ventas

- **Marketing interno**

Cuadro 39. Estrategia de marketing interno

ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNO	
ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNO	Evidenciar las diferentes formas del servicio
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos de los servicios que se prestan en los CIBVs, de Catering, banquetes y restaurant

CONTINÚA 

	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar sus logros alcanzados en el concursos de para brindar la alimentación a los CIBVs y las capacitaciones que han recibido los socios en pro del crecimiento de la Asociación con el fin de mejorar sus servicios.
RECURSOS	HUMANOS: 14 personas
	MATERIALES: Cámara de Fotos, filmadora, certificados, Pago de Capacitaciones o solicitud de capacitaciones al IEPS
	FINANCIEROS: \$ 500,00

- Publicidad**

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	Posicionar a ASOSERAVI a través de publicidad convencional y no convencional
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Uso de los medios de comunicación televisivo y de radio para posicionar la Asociación en la mente del consumidor con el eslogan "Su satisfacción es nuestra mejor motivación"
	<ul style="list-style-type: none"> Utilización del internet (redes sociales como Facebook) para dar a conocer los servicios que brinda ASOSERAVI, sus promociones y descuentos en fechas especiales
	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de volantes y prensa escrita para dar a conocer los servicios que se prestan y las promociones
RECURSOS	HUMANOS: 3 personas
	MATERIALES: Contratos con medios televisivos, de radio y prensa escrita para emitir la información hacia el consumidor. Realizar los volantes
	FINANCIEROS: \$ 500,00

Cuadro 40. Estrategia de Publicidad

- Relaciones públicas**



ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS	
ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS	Establecer relaciones comerciales entre entidades públicas y empresas privadas
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Charlas de asesoramiento de los alimentos esenciales para el ser humano Exposición de los servicios y degustación de algunos platos que realiza ASOSERAVI
RECURSOS	<p>HUMANOS: 6 personas</p> <p>MATERIALES: Capacitación en nutrición y dietética para poder impartir los conocimientos a el consumidor, alimentos necesarios para la degustación</p> <p>FINANCIEROS: \$ 300,00</p>

Cuadro 41. Estrategia de Relaciones Públicas

- Promoción**

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	Impulsar las ventas desde el local
TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Por la contratación algunos de los servicios que oferta ASOSERAVI se otorgarán como cortesía brindis, ramos de flores o platos a la carta. Por el contrato de almuerzos para dos meses de dos personas se sorteará un almuerzo gratis para la familia como cortesía de su fidelidad
RECURSOS	<p>HUMANOS: 2 personas</p> <p>MATERIALES: Alimentos necesarios para la degustación</p> <p>FINANCIEROS: \$ 100,00</p>

Cuadro 42. Estrategia de Promoción

Además se ha planteado un buzón de quejas para establecer vías de comunicación eficaces entre los servicios de Catering que ofrece la Asociación y sus clientes, que permitan acceder al conocimiento de sus gustos, preferencias

y presentar iniciativas, sugerencias, y en su caso, las quejas que redunden en el mejor funcionamiento y prestación del servicio. Esto se lo implementará en las redes sociales de Twitter y Facebook.



Figura 58. Buzón ASOSERAVI

4.4.5 Estrategias de Personas

Si quieren retener a sus clientes, las marcas deben tratar al consumidor como a una persona, no como un simple consumidor. Para lograrlo, es importante que las personas que dan la cara por la marca sepan tratar bien al cliente, por ello presentamos propuestas de estrategias donde ayuden a cumplir este principio:

Estrategia de Capacitación	
NOMBRE	Capacitación al personal ASOSERAVI
DEFINICIÓN	Se refiere en dar conocimiento adicionales que complementen el servicio
OBJETIVO	Satisfacer a los clientes de ASOSERAVI con el buen trato, el adecuado manejo de alimentos y con precios justos.
ACCIONES TÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en atención al cliente Capacitación en manejo de alimentos e indumentaria Capacitación en Contabilidad básica.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> HUMANOS TECNOLÓGICOS FINANCIERO:\$50
RESPONSABLE	Gerente de Ventas

Cuadro 43. Estrategia de Capacitación de personas

Capacitación en atención al cliente, Capacitación en manejo de alimentos e indumentaria, Capacitación en Contabilidad básica.

Para desarrollar estas estrategias se propone hacer vínculos estratégicos con las universidades de la provincia de Cotopaxi, entre ellas se toma en cuenta a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPEL, con los estudiantes de la carrera de Administración Turística o Auditoría y Finanzas, se recomienda crear un módulo de técnicas para una buena atención al cliente, manejo adecuado de indumentaria y alimentos, contabilidad básica, resultando así aventajados las dos partes, los estudiantes tomarían como horas de vinculación y la Asociación ampliaría sus conocimientos y cumpliría con una mejor atención a sus clientes.

4.4.6 Estrategias de Procesos

Se desea hacer un seguimiento de los procesos de ASOSERAVI, para ahorrar recursos y maximizar beneficios, para ello se propone la siguiente estrategia:

Descripción general de la estrategia:

Realizar un análisis, control y seguimiento del método de trabajo, buscando la simplificación y eficiencia de todos los procesos y recursos de la empresa. Para ello se debe seguir los siguientes pasos:

- Tarea 1: Definir cuál es el método de trabajo de todos los procesos de la empresa con especial el proceso de compra y venta.
- Tarea 2: Identificar los requerimientos de los clientes (internos o externos).
- Tarea 3: Diseñar indicadores que permitan observar, cuantificar, registrar y detectar recursos empleados y áreas de mejora. Detectar “fugas de recursos” en la ejecución de los procesos

- Tarea 4: Tras el análisis aportar soluciones a los problemas detectados, poner en marcha las soluciones propuestas. Establecer un plan de mejora continua y optimización de recursos. Valorar la posibilidad de innovar en los procesos más deficitarios
- Tarea 5: Evaluar los procesos periódicamente

Recomendaciones:

- Analizar otros modelos referenciales.
- Realizar benchmarking que permitan adoptar modelos y enfoques novedosos que en muchas ocasiones suponen cambios radicales y mejoras reseñables en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aplicar el enfoque de “innovación abierta” (que involucre a empleados, proveedores, clientes, entre otros en el rediseño de los nuevos procesos lo cual va a generar grandes réditos derivados de importantes mejoras.

4.4.7 Estrategias de Evidencias Físicas

La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles.

Esto provoca que los clientes sean muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios, con el fin de superar esta situación, ASOSERAVI tienen que proporcionar tipos de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

De igual forma, si un cliente visita las instalaciones de ASOSERAVI va llevarse una imagen de un lugar se propone crear un ambiente:

- Acogedor y Organizado: Diseñar espacios funcionales en los cuales se pueden desempeñar con eficacia las tareas propias de ASOSERAVI y el cliente se sienta a gusto con los mismos.
- Limpio: Utilizar materiales de construcción fáciles de limpiar los cuales no retengan agentes patógenos.
- Luminoso: Generar espacios con luminosidad y ventilación óptima para el ambiente interno de la Asociación, aventajando la eliminación de gérmenes.

Estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad al cliente.

4.5 Estudio Administrativo

El estudio administrativo representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, siendo una estructura administrativa que aumenta probabilidades de éxito. Para iniciar el proceso se debe partir con un organigrama de la Asociación, asignar funciones y responsabilidades; posteriormente se determinará la estructura legal, estudio técnico, proceso productivo, distribución de la planta y el equipamiento.

4.5.1 Estructura Organizacional

En la actualidad las empresas deben establecer en forma implícita o explícita jerarquías y atribuciones asignadas a los socios, colaboradores o componentes de la misma. Por tal razón, se debe definir la estructura organizativa de una empresa o entidad a fin de jerarquizar o delimitar las líneas de autoridad, dividir

las funciones y responsabilidades de cada socio. El valor de una jerarquía bien concretada, radica en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece, además no se repiten las funciones ni responsabilidades de los socios. La estructura orgánica que la empresa tendrá es la siguiente:

- Nivel ejecutivo 
- Nivel administrativo 
- Nivel operativo 

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

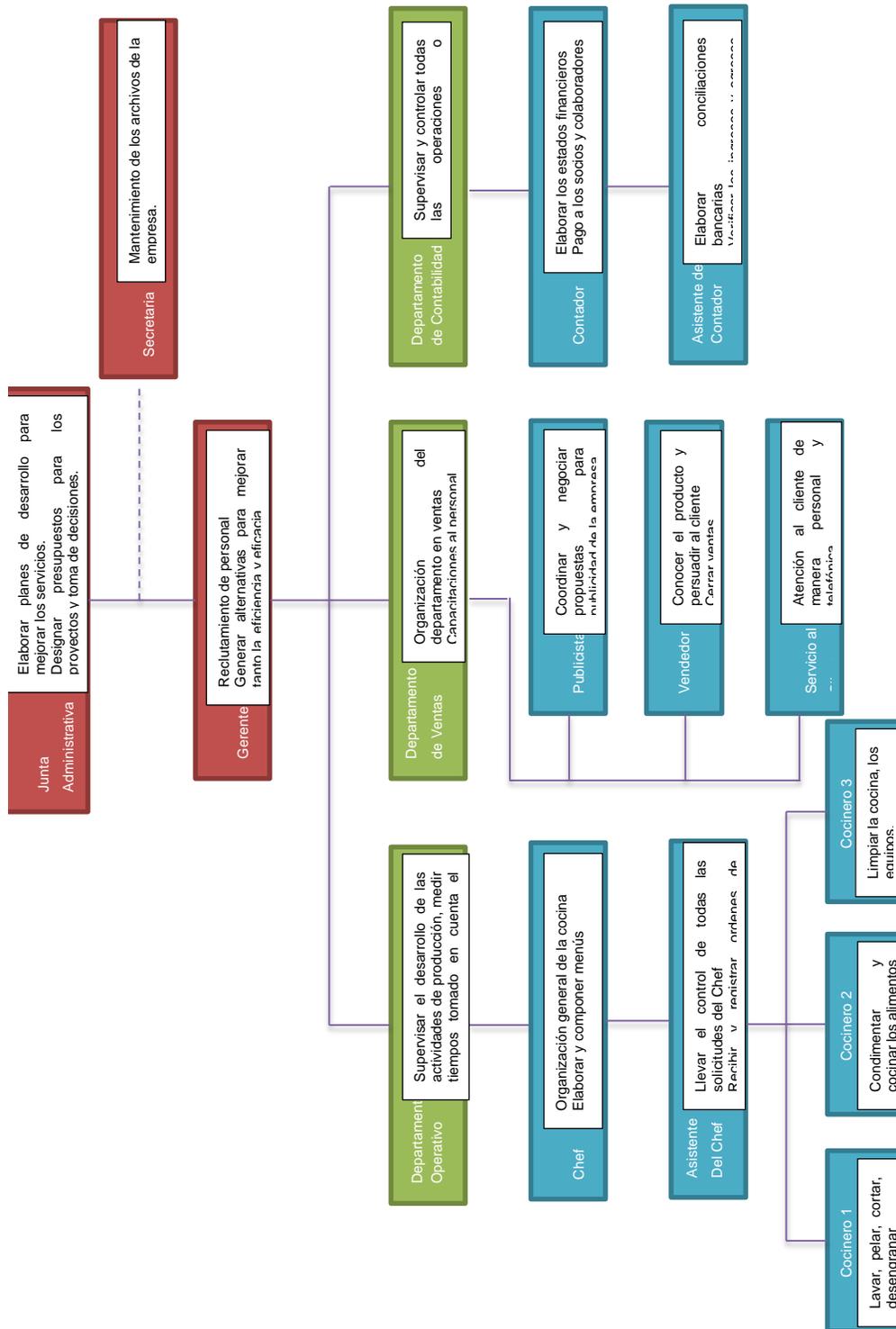


Figura 59. Organigrama Funcional de la empresa de Catering y Anexos VIKI – ASOSERAVI

A continuación se muestra la descripción de los puestos de trabajo a través del Manual de funciones:

MANUAL DE FUNCIONES
<p><u>IDENTIFICACIÓN</u></p> <p>Área a la que corresponde: Junta Administrativa</p> <p>Cargo: Administrador ASOSERAVI</p> <p>Relaciones de Coordinación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría • Gerencia
<p><u>PROPOSITO GENERAL</u></p> <p>La Junta Administrativa tiene la plena capacidad jurídica, que constituye el eje principal de la Asociación, en cuanto a la toma de decisiones por el porvenir de la misma.</p>
<p><u>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de desarrollo para mejorar los servicios • Desarrollar un plan para alcanzar sus objetivos y metas propuestas por la Asociación • Designar presupuestos para los proyectos y toma de decisiones.
<p><u>REQUISITOS</u></p> <p>Conocimientos básicos: Manejo de paquetes de software, capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con los empleados de la empresa.</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa, Honestidad, Lealtad, Honradez, Trabajo en equipo, Liderazgo <p>Formación profesional: Ingeniería en Administración de empresas, Comercial o a fines</p>

Cuadro 44. Descripción del cargo de Administrador ASOSERAVI

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Junta Administrativa

Cargo:

Secretaria General

Relaciones de Coordinación:

- Junta Administrativa
- Gerencia

PROPOSITO GENERAL

El puesto de Secretaria es un puesto de alta confianza ya que sus funciones son básicamente de apoyo a la Junta Administrativa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Apoyo a la gerencia
- Típeo de documentos internos y externos de la empresa.
- Mantenimiento de los archivos de la empresa.
- Programación de citas para la gerencia.
- Coordinación con proveedores.

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Manejo de paquetes de software, capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con los empleados de la empresa.

Competencias:

- Iniciativa, Honestidad, Lealtad, Honradez, Trabajo en equipo, Liderazgo

Formación profesional:

Mínimo bachiller - estudios medios

Cuadro 45. Descripción del cargo de Secretaria General

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento Operativo

Cargo:

Gerente Operativo

Relaciones de Coordinación:

- Chef ASOSERAVI
- Asistente del Chef
- Cocineros 1-2-3

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es vigilar y controlar todos los procesos de producción para obtener productos de calidad.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Supervisar el desarrollo de las actividades de producción, medir tiempos tomado en cuenta el plazo de entrega de un pedido
- Solicitar todo lo necesario a bodega y reportar nuevos requerimientos o sobrantes.
- Verificar que lo que se realiza en su área responda a las especificaciones y requerimientos del contrato con el cliente.

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Manejo de paquetes de software y de cocina, capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con los empleados de la empresa.

Competencias:

- Capacidad de solución a problemas, capacidad de comunicación y de trabajar bajo presión, creativo y responsable.

Formación profesional:

Administración de empresas, gastronomía o a fines

Experiencia: 2 años en cargos similares

Cuadro 46. Descripción del cargo de Gerente Operativo

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento Operativo

Cargo:

Chef ASOSERA VI

Relaciones de Coordinación:

- Asistente del Chef
- Cocineros 1-2-3

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es cocinar platillos deliciosos de manera creativa y nutritiva.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Organización general de la cocina
- Elaborar y componer menús
- Realizar pedidos de materia prima

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos en gastronomía internacional y nacional

Competencias:

- Capacidad de solución a problemas, capacidad de comunicación y de trabajar bajo presión, creativo y responsable.

Formación profesional:

Gastronomía o a fines

Cuadro 47. Descripción del cargo de Chef ASOSERA VI

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento Operativo

Cargo:

Asistente del Chef

Relaciones de Coordinación:

- Cocineros 1-2-3

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es apoyar al Chef en sus labores para lograr platillos de calidad.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Llevar el control de todas las solicitudes del Chef
- Recibir y registrar ordenes de compras de materia prima
- Realizar otras tareas a fines con la asistencia del Chef
- Determina el inventario de bodega

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos en gastronomía internacional y nacional

Competencias:

- Capacidad de solución a problemas, capacidad de comunicación y de trabajar bajo presión, creativo y responsable.

Formación profesional:

Gastronomía o a fines

Cuadro 48. Descripción del cargo de Asistente del Chef

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento Operativo

Cargo:

Cocineros 1-2-3

Relaciones de Coordinación:

- **Asistente del Chef y Cocineros**

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es cocinar platos complejos y sencillos cumpliendo las normas establecidas por el Chef.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Lavar, pelar, cortar, desengranar las frutas, verduras y las carnes
- Condimentar y cocinar los alimentos según las recetas
- Limpiar la cocina, los equipos de cocina y las áreas de servicio

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos medios de cocina

Competencias:

- Capacidad de solución a problemas, capacidad de comunicación y de trabajar bajo presión, creativo y responsable.

Formación profesional:

Conocimientos básicos de cocina o a fines

Cuadro 49. Descripción del cargo de Cocineros 1-2-3

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento de Ventas

Cargo:

Gerente de Ventas

Relaciones de Coordinación:

- Publicista ASOSERAVI
- Vendedor ASOSERAVI
- Agente de servicio al cliente

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es conocer los problemas y necesidades d los clientes ayudándoles a encontrar una solución con los medios a su disposición.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Organización del departamento en ventas
- Capacitaciones al personal del departamento
- Verificar el cumplimiento de metas

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos de ventas y software Microsoft, capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con los empleados de la empresa.

Competencias:

- Capacidad de solución a problemas, capacidad de comunicación, responsable, creativo, honesto

Formación profesional:

Administración de empresas, Comercial o a fines

Experiencia: 2 años en cargos similares

Cuadro 50. Descripción del cargo de Gerente de Ventas

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento de Ventas

Cargo:

Publicista ASOSERAVI

Relaciones de Coordinación:

- Vendedor ASOSERAVI
- Agente de servicio al cliente

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es transmitir una buena imagen de la Asociación para darse a conocer en el mercado

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Coordinar y negociar propuestas para publicidad de la empresa.
- Diseñar canales de comunicación tanto internos como externos.
- Encargado de realizar estudios de mercado para implementar nuevas estrategias a un nuevo segmento de mercado que representa una oportunidad de negocio para la empresa

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos de marketing y software a fin a su profesión, capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con las personas.

Competencias:

- Capacidad de solución a problemas, capacidad de comunicación, responsable, creativo, honesto

Formación profesional:

Diseño Gráfico, Comercial, Administrador de empresas o a fines

Cuadro 51. Descripción del cargo de Publicista ASOSERAVI

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento de Ventas

Cargo:

Vendedor ASOSERA VI

Relaciones de Coordinación:

- Publicista ASOSERA VI
- Agente de servicio al cliente

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es conseguir ventas en consecuencia de los esfuerzos y recursos utilizados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Ser creativo, autosuficiente y positivo en la publicidad de su producto
- Conocer el producto y persuadir al cliente
- Establecer el cierre de ventas

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos en ventas y software a fin, capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con las personas, dinámico

Competencias:

- Capacidad de solución a problemas, capacidad de comunicación, responsable, creativo, honesto

Formación profesional:

Ingeniero Comercial, Administrador de empresas o a fines

Cuadro 52. Descripción del cargo de Vendedor ASOSERA VI

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento de Ventas

Cargo:

Agente de servicio al cliente

Relaciones de Coordinación:

- Publicista ASOSERAVI
- Vendedor ASOSERAVI

PROPOSITO GENERAL

El objetivo principal de este puesto es atender al cliente con amabilidad y calidez

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Atención al cliente de manera personal y telefónica
- Agendar citas de cliente a vendedor
- Receptar las quejas por medio del cliente.

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos en servicio al cliente, facilidad para relacionarse con las personas, dinámico y cordial.

Competencias:

- Capacidad de comunicación, responsable, honesto

Formación profesional:

Mínimo Bachiller

Cuadro 53. Descripción del cargo de Agente de servicio al cliente

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento de Contabilidad

Cargo:

Gerente de Contabilidad

Relaciones de Coordinación:

- Contador ASOSERAVI
- Asistente contable

PROPOSITO GENERAL

Este puesto esta designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Supervisar y controlar todas las operaciones o movimientos contables.
- Supervisa el registro diario de operaciones en libros
- Realiza declaraciones de impuestos.

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos en Contabilidad, Auditoría y Tributación, facilidad para relacionarse con las personas, dinámico y cordial.

Competencias:

- Capacidad de comunicación, responsable, honesto

Formación profesional:

Administración de empresas, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Comercial o a fines

Experiencia: 2 años en cargos similares

Cuadro 54. Descripción del cargo de Gerente de Contabilidad

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento de Contabilidad

Cargo:

Contador ASOSERAVI

Relaciones de Coordinación:

- Gerente de Contabilidad
- Asistente contable

PROPOSITO GENERAL

El propósito principal es la elaboración de los estados financieros a fin de reflejar la situación real de la Asociación.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Elaborar los estados financieros
- Pago a los socios y colaboradores de la Asociación
- Aplica normas de información financiera
- Instala procedimientos de control interno

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos en Contabilidad, Auditoría y Tributación, facilidad para relacionarse con las personas, dinámico y cordial.

Competencias:

- Reservado, responsable, honesto

Formación profesional:

Administración de empresas, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Comercial o a fines

Experiencia: 2 años en cargos similares

Cuadro 55. Descripción del cargo de Contador ASOSERAVI

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área a la que corresponde:

Departamento de Contabilidad

Cargo:

Asistente contable

Relaciones de Coordinación:

- Contador ASOSERAVI

PROPOSITO GENERAL

El propósito principal es el apoyo al contador para la elaboración de los estados financieros a fin de reflejar la situación real de la Asociación.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Elaborar conciliaciones bancarias
- Verificar los ingresos y egresos en el libro diario
- Aplica normas de información financiera
- Apoyar en a los procedimientos de control interno

REQUISITOS

Conocimientos básicos:

Conocimientos en Contabilidad, Auditoría y Tributación, facilidad para relacionarse con las personas, dinámico y cordial.

Competencias:

- Reservado, responsable, honesto

Formación profesional:

Administración de empresas, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Comercial o a fines

Cuadro 56. Descripción del cargo de Asistente Contable ASOSERAVI

4.5.2 Estructura Legal

De acuerdo a Sánchez, V.(2013) una Asociación se constituye con las siguientes características:

- Personas necesarias.

Para poder constituir una asociación es necesario, al menos, tres socios fundadores., mismos que pueden ser personas físicas o jurídicas siempre que esté previamente aprobado por los órganos de administración, en el caso de que alguno de los miembros de la asociación sea una persona jurídica, ésta estará representada por una persona física.

- Elegir un nombre.

Es primordial elegir el nombre de la asociación, se recomienda que debe ser lo más claro posible y no llevar a engaño sobre su actividad.

- Ámbito de actuación y objetivo social.

La asociación que queramos constituir debe tener un ámbito de actuación, que puede ser nacional, autonómico o local, esto determinará la obligación de incluir su nombre en un registro u otro se debe que considerar la regulación a seguir será diferente en cada caso. En cuanto al objetivo social que mueve la creación de la asociación, éste debe ser democrático y nunca promocionar aspectos como el terrorismo o acciones constitutivas de delito.

- Colectivo y medios utilizados.

La asociación ha de apoyar, preferentemente, a amplios colectivos como podría ser la de los inmigrantes, familias en riesgo de exclusión social o personas desfavorecidas económicamente. Para ejercer nuestra actividad podremos utilizar una gran diversidad de medios: la capacitación a los miembros de la organización, prestación de ayudas económicas por medio de organizaciones que apoyan el crecimiento de una Asociación como en este caso el IEPS, es

recomendable indicar claramente todas las actividades propuestas por la Junta Directiva o la Asamblea General que ayuden al cumplimiento del objetivo social.

- Documentación necesaria.

Acta fundacional en la que se recogen los datos de los presentes, que han decidido asociarse "por tiempo indefinido", el nombre de la asociación, el domicilio, el objetivo social y los medios que se utilizaran para alcanzarlo. En este documento se refleja la elección de los cargos siendo necesario, al menos, un Presidente, un Secretario y un Tesorero. Si alguno de los miembros realizara alguna aportación económica o en bienes, se ha de indicar los importes y quien la realiza, como capital fundacional.

Estatutos o normas que regulan la asociación. Puedes encontrar diferentes modelos para rellenar actas fundacionales y estatutos de asociaciones en Internet que podemos adaptar a nuestra propia asociación. En este punto es recomendable contar con la ayuda de un abogado puesto que podríamos necesitar incluir normas específicas como la Protección de Datos o la Ley de Prevención del Blanqueo de Capitales.

Del mismo modo, deberíamos incluir la norma de uso de las instalaciones con las que vamos a contar y los reglamentos internos que sean necesarios. Asimismo, es recomendable establecer por escrito todo lo relacionado con las convocatorias de Junta General Ordinaria y Extraordinaria, los procesos para la elección de los cargos o para la expulsión de socios. Incluso de las aportaciones que tengan carácter reintegrable.

- Dónde inscribir la asociación.

Dependiendo del ámbito de actuación, deberemos de realizar la inscripción en un registro o en varios: nacional, autonómico o local. En este caso, debemos

presentar, además de los impresos adecuados, una copia del documento nacional de identidad de cada uno de los socios fundadores de la asociación y varias copias del acta y los estatutos firmadas por los mismos. El registro nos devolverá un juego con la diligencia de registro y nos asignará un número registral. Incluso algunos emiten un certificado del registro.

- Agencia Tributaria.

Una vez completados los pasos anteriores tenemos que solicitar en la Agencia Tributaria un Código de Identificación Fiscal (CIF) y solicitar el inicio de las actividades, además se debe solicitar la exención del IVA para las cuotas de socios y para las actividades que se realice para cumplir el objetivo social.

CARACTERÍSTICA	ASOCIACIÓN
Personas necesarias.	La organización reúne 14 socios
Elegir un nombre	ASOSERAVI(Asociación de servicios de catering y anexos VIKI)
Ámbito de actuación y objeto social	La Asociación se actúa bajo la ley de Economía Popular y Solidaria que tiene como ámbito social promover la economía del país.
Colectivo y medios utilizados	La Asociación está conformada por socios que desean mejorar la calidad de vida de sus familias, utilizando como medio al IEPS, para desarrollo del proyecto.
Documentación necesaria	Actas, estatutos, personería jurídica de ASOSERAVI
Agencia tributaria	SRI

Cuadro 57. Estructura legal ASOSERAVI

4.6 Estudio Técnico

El propósito de este apartado es comprobar la posibilidad técnica de la producción del producto y la prestación del servicio que desea realizar la Asociación. Además, se analiza y estipula el proceso productivo, distribución de la planta y equipamiento para la misma. Es decir, se pretende estudiar todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad propia de ASOSERAVI.

4.6.1 Proceso Productivo

El proceso productivo constituye un conjunto de etapas, pasos o acciones sucesivas realizadas con la intención de conseguir un resultado en el transcurso del tiempo. La selección cuidadosa de cada uno de los pasos y la secuencia de ellos nos permitirán alcanzar los objetivos planteados. En el caso de ASOSERAVI se realizan algunos procesos los cuales se describen a continuación:

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: PROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, DECORACIÓN Y LIMPIEZA									PAG. 1/1	
Nº.	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	DOCUMENTOS	VERIFICACIÓN	DECISIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	TIEMPO (minutos)	OBSERVACIONES
1							G.O.	Recepción de la orden de trabajo enviada desde el Departamento de ventas con el requerimiento del cliente	5	
2							C.A.S.	Planifica el menú según el evento u ocasión requerido por el cliente	10	
3							C.A.S.	Determina los ingredientes para las recetas	5	
4							A.C.	Verifica la cantidad de alimentos por retirar de bodega	5	
5							A.C.	Decide si la cantidad de alimentos por retirar de bodega, abastece la receta por preparar	5	
6							C.A.S.	Utilizan la vestimenta e instrumentos de higiene como guantes y delantales	5	De acuerdo a las normas de higiene
7							C.A.	Retira los alimentos de bodega	10	
8							A.C.	Inspecciona el estado de los alimentos recibidos	10	
9							C.A.S.	Decide si los alimentos o productos cumplen o no con los estándares requeridos	5	
10							C.A.S.	Preparación del menú contratado de acuerdo a los requerimientos del cliente	55	Depende del menú seleccionado por el cliente
11							C.A.S.	Planifica la decoración del local o lugar que se haya seleccionado según el evento u ocasión requerido por el cliente	10	
12							A.C.	Retira los materiales, insumos e instrumentos a utilizar de bodega	10	
13							A.C.	Inspecciona el estado de materiales, insumos o instrumentos recibidos	5	
							C.A.S.	Se decide preparar los alimentos si todo esta en orden	10	
14							A.C.	Elabora la decoración según el requerimiento del cliente	25	
15							C.A.	Realiza la limpieza de los equipos e instalaciones	25	
TOTAL									185	3HORAS 50MINUTOS

Figura 60. Proceso de elaboración de los alimentos y decoración

4.6.2 Distribución de la planta

La distribución de la planta es la adecuación física de los elementos que componen una instalación, es decir, ordenar las áreas de trabajo y del equipo de manera que sea la más eficiente en costos, además que sea la más segura y satisfactoria para los colaboradores de la organización. Es así que, conseguiremos la reducción de riesgos, mejorar la satisfacción del trabajador incrementando la productividad, no existirán retrasos y se optimizarán recursos.

A continuación se muestra la propuesta de distribución de la planta para ASOSERAVI, misma que contiene un total de 200m² de área:

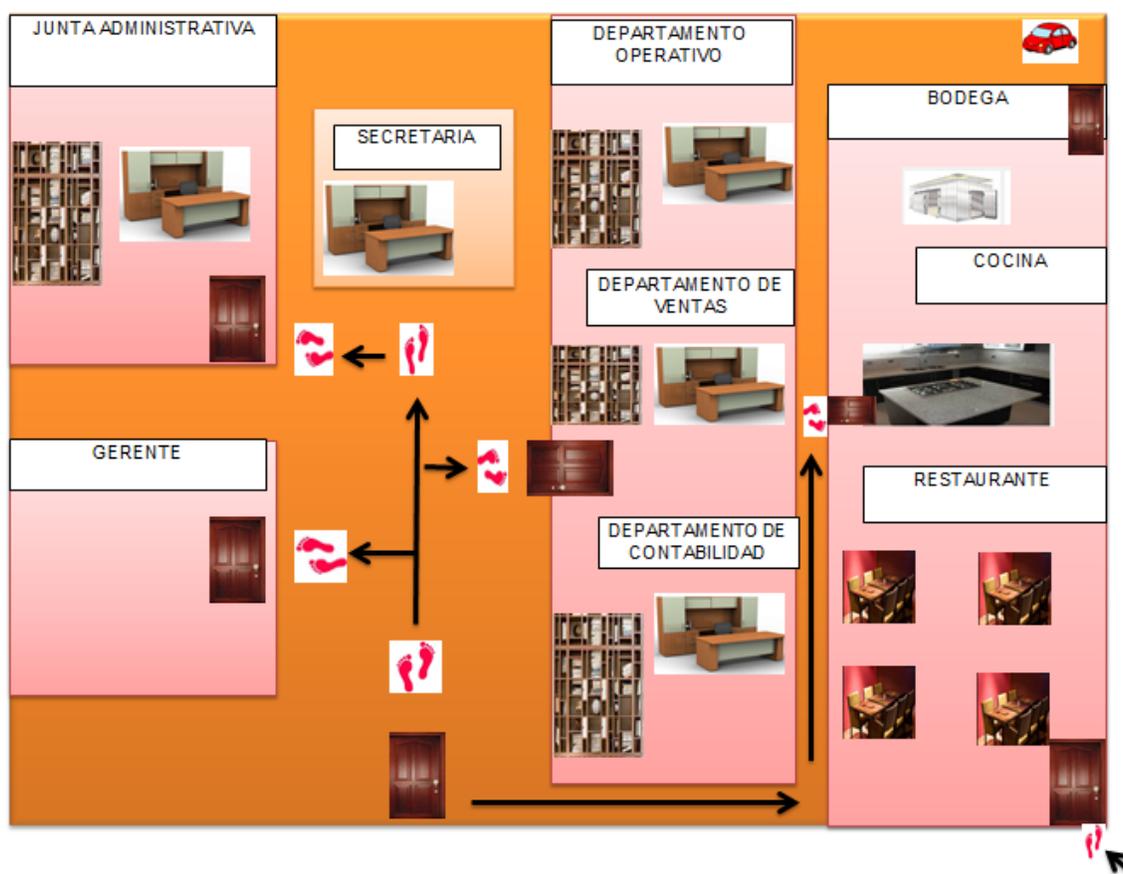


Figura 61. Distribución de la planta para ASOSERAVI

Dentro de este apartado se ha considerado también la capacidad de producción para determinar la distribución de la planta:

Capacidad instalada

Una vez realizado el Estudio de Mercado y señalada la meta de ventas para el primer año, se estimará la capacidad mínima con la que la Asociación deberá contar a fin de cubrir un evento que contiene todos los elementos e iniciativas que la organización ofrecerá.

Para CIBVs se ha definido una capacidad instalada de 2,5% del total de la demanda insatisfecha:

Tabla 56.

Capacidad instalada para CIBVs

AÑOS	PERSONAS	PERSONAS DIARIAS	EN BASE A CAPACIDAD INSTALADA	NIÑOS QUE PUEDO DAR DE COMER AL AÑO	NIÑOS QUE PUEDO DAR DE COMER AL AÑO EN DOLARES
2015	1711290	8149	122	25669	\$ 256.693,50
2016	1743659	8303	125	26155	\$ 272.376,89
2017	1776538	8460	127	26648	\$ 289.002,02
2018	1809938	8619	129	27149	\$ 306.625,15
2019	1843870	8780	132	27658	\$ 325.305,89
2020	1878344	8944	134	28175	\$ 345.107,44

Mientras para el mercado meta a partir del 2016, se ha establecido una capacidad instalada de acuerdo a los servicios que se ofertarán, para el servicio de restaurant se determinó un porcentaje del 0,075%, al igual que para los servicios de Catering y Banquetes se decretó un porcentaje del 0,2%. (Ver tabla 50)

4.6.3 Equipamiento

ASOSERAVI deberá contar con una amplia gama de artículos, maquinarias y materiales indispensables para el desarrollo de su actividad comercial.

Tabla 57.

Detalle del equipamiento

2016			
CANTIDAD	DETALLE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			\$ 3.256,00
8	ESCRITORIOS	\$ 150,00	\$ 1.200,00
24	SILLAS	\$ 30,00	\$ 720,00
12	ARCHIVADOR MADERA	\$ 3,00	\$ 36,00
1	ESTANTERÍAS	\$ 200,00	\$ 200,00
1	SALA DE ESPERA	\$ 500,00	\$ 500,00
6	MESAS	\$ 100,00	\$ 600,00
MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 9.174,06
EQUIPOS Y ELECTRODOMESTICOS			\$ 4.115,00
1	BALANZA MANUAL	\$ 150,00	\$ 150,00
2	COCINA INDUSTRIAL	\$ 300,00	\$ 600,00
1	SELLADORA DE FUNDAS	\$ 20,00	\$ 20,00
2	TOSTADORA	\$ 35,00	\$ 70,00
2	MICROONDAS	\$ 120,00	\$ 240,00
2	REFRIGERADORA	\$ 600,00	\$ 1.200,00
1	PROCESADOR DE ALIMENTOS	\$ 50,00	\$ 50,00
3	LICUADORA	\$ 45,00	\$ 135,00
1	MIXER	\$ 50,00	\$ 50,00
2	CAFETERA	\$ 50,00	\$ 100,00
1	MOLINO	\$ 50,00	\$ 50,00
2	GAS	\$ 50,00	\$ 100,00
1	CONGELADOR HORIZONTAL	\$ 700,00	\$ 700,00
1	HORNO INDUSTRIAL	\$ 600,00	\$ 600,00
1	EXTINTOR	\$ 50,00	\$ 50,00

CONTINÚA 

2016			
CANTIDAD	DETALLE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
IMPLEMENTOS Y ENSERES			\$ 5.059,06
20	OLLAS	\$ 20,00	\$ 400,00
10	BANDEJAS PLÁSTICAS	\$ 5,00	\$ 50,00
2	ESPUMADERAS	\$ 2,00	\$ 4,00
10	CUCHARONES	\$ 3,00	\$ 30,00
6	PINZAS O BRASERAS	\$ 6,00	\$ 36,00
12	CUCHILLOS	\$ 5,00	\$ 60,00
6	PALAS DE MADERA	\$ 5,00	\$ 30,00
3	TABLAS DE ACRÍLICO	\$ 10,00	\$ 30,00
3	ESCURRIDEROS	\$ 5,00	\$ 15,00
5	VALDES PLÁSTICOS	\$ 5,00	\$ 25,00
6	TAZONES	\$ 5,00	\$ 30,00
3	COLADORES	\$ 3,00	\$ 9,00
1	JUEGO DE PIREXS	\$ 100,06	\$ 100,06
5	CANASTAS PLÁSTICAS	\$ 10,00	\$ 50,00
12	ENVASES TÉRMICOS	\$ 10,00	\$ 120,00
200	COPAS	\$ 1,10	\$ 220,00
200	PLATOS	\$ 3,00	\$ 600,00
200	VASOS	\$ 1,00	\$ 200,00
200	CUBIERTOS	\$ 2,00	\$ 400,00
5	SARTENES	\$ 40,00	\$ 200,00
1200	EMPAQUES DE SERVILLETAS	\$ 0,75	\$ 900,00
11	UNIFORMES	\$ 50,00	\$ 550,00
100	MANTELERÍA	\$ 10,00	\$ 1.000,00
INSTALACIONES			\$ 271,00
2	PINTURA	\$ 75,00	\$ 150,00
6	CUADROS	\$ 10,10	\$ 60,60
2	CORTINAS	\$ 30,20	\$ 60,40
EQUIPO DE COMPUTO			\$ 5.580,00
8	COMPUTADORA DE ESCRITORIO	\$ 600,00	\$ 4.800,00
2	IMPRESORA	\$ 300,00	\$ 600,00

6	TELÉFONO	\$ 30,00	\$ 180,00
2016			
CANTIDAD	DETALLE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
VEHICULOS			\$ 12.000,00
1	DONG FENG	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
GASTOS			\$ 50.467,47
1	SUELDOS	\$ 38.290,56	\$ 38.290,56
12	ARRIENDO	\$ 180,00	\$ 2.160,00
1	CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
SERVICIOS BASICOS			\$ 900,00
12	LUZ	\$ 30,00	\$ 360,00
12	AGUA	\$ 5,00	\$ 60,00
12	TELEFONO	\$ 20,00	\$ 240,00
12	INTERNET	\$ 20,00	\$ 240,00
UTILES DE OFICINA			\$ 73,90
5	REMAS DE PAPEL	\$ 3,50	\$ 17,50
12	CARPETAS	\$ 0,20	\$ 2,40
12	CARPETA ARCHIVADORAS	\$ 3,00	\$ 36,00
12	ESFEROS	\$ 0,25	\$ 3,00
12	MARCADORES	\$ 0,75	\$ 9,00
12	RESALTADORES	\$ 0,50	\$ 6,00
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 500,00
OTROS GASTOS DE VENTAS			\$ 1.440,00
5	MANTENIMIENTO Y MATRÍCULA DE VEHÍCULO	\$ 188,00	\$ 940,00
10	DEGUSTACIONES	\$ 50,00	\$ 500,00
DEPRECIACIONES			\$ 5.503,01
12	PUBLICIDAD	\$ 50,00	\$ 600,00
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 2.000,00
TOTAL EN DOLARES			\$ 82.748,53

A continuación se detalla algunos equipos y artículos:

Tabla 58.

Detalle del equipamiento a partir del 2017 hasta el 2020

2017-2020			
CANTIDAD	DETALLE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
24	SILLAS DE MADERA	\$ 20,00	\$ 480,00
1	REFRIGERADORA	\$ 600,00	\$ 600,00
1	GAS	\$ 50,00	\$ 50,00
3	OLLAS	\$ 20,00	\$ 60,00
2	ESPUMADERAS	\$ 2,00	\$ 4,00
2	PALAS DE MADERA	\$ 5,00	\$ 10,00
1	TABLAS DE ACRÍLICO	\$ 10,00	\$ 10,00
2	ESCURRIDEROS	\$ 5,00	\$ 10,00
2	TAZONES	\$ 5,00	\$ 10,00
2	CANASTAS PLÁSTICAS	\$ 10,00	\$ 20,00
6	ENVASES TÉRMICOS	\$ 10,00	\$ 60,00
20	COPAS	\$ 1,10	\$ 22,00
20	PLATOS	\$ 3,00	\$ 60,00
10	VASOS	\$ 1,00	\$ 10,00
20	CUBIERTOS	\$ 2,00	\$ 40,00
3	SARTENES	\$ 40,00	\$ 120,00
5000	EMPAQUES DE SERVILLETAS	\$ 0,35	\$ 1.750,00
11	UNIFORMES	\$ 50,00	\$ 550,00
8	MANTELERÍA	\$ 10,00	\$ 80,00
6	REMAS DE PAPEL	\$ 5,00	\$ 30,00
12	CARPETAS	\$ 0,25	\$ 3,00
12	CARPETA ARCHIVADORAS	\$ 3,00	\$ 36,00
12	ESFEROS	\$ 0,25	\$ 3,00
12	MARCADORES	\$ 1,00	\$ 12,00
12	RESALTADORES	\$ 1,00	\$ 12,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 480,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 3.466,00
TOTAL UTILES DE OFICINA			\$ 96,00
EQUIPO DE COMPUTO			\$ 6.273,04
TOTAL COSTOS PROYECTADOS			\$ 10.315,04

Tabla 59.**Detalle de equipamiento adicional en los años 2019 y 2020**

2019-2020			
CANTIDAD	DETALLE	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
	INSTALACIONES AÑO 2019	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
1	TERRENO AÑO 2020	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
1	VEHÍCULO(Camión) AÑO 2020	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00

Tabla 60.**Costos proyectados desde el año 2017 hasta el año 2020**

AÑO	COSTOS PROYECTADOS	
2017	\$	10.315,04
2018	\$	10.742,08
2019	\$	16.186,80
2020	\$	48.856,93

4.7 Estudio Financiero Económico

El estudio financiero es el estudio de la capacidad de una organización para determinar si es sustentable y rentable en el tiempo.

4.7.1 Inversión

La inversión es la acción de destinar bienes de capital con el fin de obtener una ganancia o incrementar dicho valor. Es por esta razón que ASOSERAVI ha decidido realizar la siguiente inversión:

Tabla 61.**Inversión ASOSERAVI**

INVERSIONES	
DETALLE	VALOR USD.
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.256,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 9.174,06
INSTALACIÓN	\$ 271,00
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 5.580,00
VEHÍCULO	\$ 12.000,00
GASTO SUELDO	\$ 38.290,56
GASTO ARRIENDO	\$ 2.160,00
GASTO CONSTITUCIÓN	\$ 1.000,00
GASTO SERVICIOS BASICOS	\$ 900,00
GASTO UTILES DE OFICINA	\$ 73,90
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 500,00
OTROS GASTOS DE VENTAS	\$ 1.440,00
GASTO PUBLICIDAD	\$ 600,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.000,00
DEPRECIACIONES	\$ 5.503,01
TOTAL INVERSIÓN	\$ 82.748,53

Para financiar esta inversión se ha realizado un préstamo que se detalla a continuación:

Tabla 62.**Financiamiento ASOSERAVI**

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN		
DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
CAPITAL SOCIAL	\$ 41.374,26	50%
FINANCIAMIENTO	\$ 41.374,26	50%
TOTAL	\$ 82.748,53	100%

4.7.2 Costos

La materia prima utilizada por ASOSERAVI, son productos frescos que resaltan el sabor de las comidas. El costo total de las materias primas por año son:

Tabla 63

Costos anuales materia prima

COSTOS ANUALES	
AÑO	COSTO AL AÑO
2015	\$ 207.023,31
2016	\$ 442.139,13
2017	\$ 450.162,72
2018	\$ 458.320,15
2019	\$ 466.613,91
2020	\$ 475.046,56

A continuación se detallan los costos de acuerdo a cada servicio:

Tabla 64.
Materia prima CIBVS

MATERIA PRIMA POR PERSONA PARA				2015	2016	2017	2018	2019	2020
CIBVs									
DETALLE	COSTO SEMANA	COSTO AL MES	COSTO AL AÑO	COSTO POR DEMANDA					
VEGETALES Y LEGUMBRES	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 30,00	\$ 25.669,35	\$ 26.154,88	\$ 26.648,07	\$ 27.149,08	\$ 27.658,06	\$ 28.175,16
LEGUMINOSAS	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 18,00	\$ 12.834,68	\$ 13.077,44	\$ 13.324,03	\$ 13.574,54	\$ 13.829,03	\$ 14.087,58
FRUTAS	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00	\$ 51.338,70	\$ 52.309,76	\$ 53.296,14	\$ 54.298,15	\$ 55.316,11	\$ 56.350,33
HARINAS	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 36,00	\$ 25.669,35	\$ 26.154,88	\$ 26.648,07	\$ 27.149,08	\$ 27.658,06	\$ 28.175,16
ENLATADOS	\$ 0,60	\$ 1,80	\$ 21,60	\$ 15.401,61	\$ 15.692,93	\$ 15.988,84	\$ 16.289,45	\$ 16.594,83	\$ 16.905,10
ESPECIAS	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,54	\$ 385,04	\$ 392,32	\$ 399,72	\$ 407,24	\$ 414,87	\$ 422,63
CARNICOS	\$ 0,75	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 19.252,01	\$ 19.616,16	\$ 19.986,05	\$ 20.361,81	\$ 20.743,54	\$ 21.131,37
MARISCOS	\$ 0,75	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 19.252,01	\$ 19.616,16	\$ 19.986,05	\$ 20.361,81	\$ 20.743,54	\$ 21.131,37
LACTEOS	\$ 0,60	\$ 1,80	\$ 21,60	\$ 15.401,61	\$ 15.692,93	\$ 15.988,84	\$ 16.289,45	\$ 16.594,83	\$ 16.905,10
CEREALES	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 18,00	\$ 12.834,68	\$ 13.077,44	\$ 13.324,03	\$ 13.574,54	\$ 13.829,03	\$ 14.087,58
AGUA	\$ 0,10	\$ 0,30	\$ 3,60	\$ 2.566,94	\$ 2.615,49	\$ 2.664,81	\$ 2.714,91	\$ 2.765,81	\$ 2.817,52
GRASAS	\$ 0,25	\$ 0,75	\$ 9,00	\$ 6.417,34	\$ 6.538,72	\$ 6.662,02	\$ 6.787,27	\$ 6.914,51	\$ 7.043,79
TOTAL COSTO AL AÑO				\$ 207.023,31	\$ 210.939,09	\$214.916,67	\$218.957,30	\$ 223.062,22	\$ 227.232,70

Tabla 65.

Materia prima Banquetes

MATERIA PRIMA POR PERSONA PARA				2015	2016	2017	2018	2019	2020
BANQUETES									
DETALLE	COSTO POR DÍA	COSTO AL MES	COSTO AL AÑO	COSTO POR DEMANDA					
VEGETALES Y LEGUMBRES	\$ 0,15	\$ 0,60	\$ 7,20		\$ 1.848,94	\$ 1.881,29	\$ 1.914,21	\$ 1.947,71	\$ 1.981,80
FRUTAS	\$ 0,30	\$ 1,20	\$ 14,40		\$ 3.697,87	\$ 3.762,58	\$ 3.828,43	\$ 3.895,43	\$ 3.963,60
HARINAS	\$ 0,40	\$ 1,60	\$ 19,20		\$ 4.930,50	\$ 5.016,78	\$ 5.104,57	\$ 5.193,90	\$ 5.284,80
ENLATADOS	\$ 0,30	\$ 1,20	\$ 14,40		\$ 3.697,87	\$ 3.762,58	\$ 3.828,43	\$ 3.895,43	\$ 3.963,60
ESPECIAS	\$ 0,02	\$ 0,08	\$ 0,96		\$ 246,52	\$ 250,84	\$ 255,23	\$ 259,70	\$ 264,24
CARNICOS	\$ 0,10	\$ 0,40	\$ 4,80		\$ 1.232,62	\$ 1.254,19	\$ 1.276,14	\$ 1.298,48	\$ 1.321,20
MARISCOS	\$ 0,20	\$ 0,80	\$ 9,60		\$ 2.465,25	\$ 2.508,39	\$ 2.552,29	\$ 2.596,95	\$ 2.642,40
LACTEOS	\$ 0,20	\$ 0,80	\$ 9,60		\$ 2.465,25	\$ 2.508,39	\$ 2.552,29	\$ 2.596,95	\$ 2.642,40
AGUA	\$ 0,10	\$ 0,40	\$ 4,80		\$ 1.232,62	\$ 1.254,19	\$ 1.276,14	\$ 1.298,48	\$ 1.321,20
GRASAS	\$ 0,10	\$ 0,40	\$ 4,80		\$ 1.232,62	\$ 1.254,19	\$ 1.276,14	\$ 1.298,48	\$ 1.321,20
TOTAL COSTO AL AÑO				\$ -	\$ 23.050,07	\$ 23.453,44	\$ 23.863,88	\$ 24.281,50	\$ 24.706,42

Tabla 66.

Materia prima Catering

MATERIA PRIMA POR PERSONA PARA				2015	2016	2017	2018	2019	2020
CATERING									
DETALLE	COSTO POR DÍA	COSTO AL MES	COSTO AL AÑO	COSTO POR DEMANDA					
VEGETALES Y LEGUMBRES	\$ 0,30	\$ 1,20	\$ 14,40		\$ 3.697,87	\$ 3.762,58	\$ 3.828,43	\$ 3.895,43	\$ 3.963,60
FRUTAS	\$ 0,30	\$ 1,20	\$ 14,40		\$ 3.697,87	\$ 3.762,58	\$ 3.828,43	\$ 3.895,43	\$ 3.963,60
HARINAS	\$ 0,20	\$ 0,80	\$ 9,60		\$ 2.465,25	\$ 2.508,39	\$ 2.552,29	\$ 2.596,95	\$ 2.642,40
ENLATADOS	\$ 0,50	\$ 2,00	\$ 24,00		\$ 6.163,12	\$ 6.270,97	\$ 6.380,72	\$ 6.492,38	\$ 6.606,00
ESPECIAS	\$ 0,02	\$ 0,08	\$ 0,96		\$ 246,52	\$ 250,84	\$ 255,23	\$ 259,70	\$ 264,24
CARNICOS	\$ 1,00	\$ 4,00	\$ 48,00		\$ 12.326,24	\$ 2.541,95	\$ 12.761,43	\$ 12.984,76	\$ 13.211,99
MARISCOS	\$ 0,20	\$ 0,80	\$ 9,60		\$ 2.465,25	\$ 2.508,39	\$ 2.552,29	\$ 2.596,95	\$ 2.642,40
LACTEOS	\$ 0,25	\$ 1,00	\$ 12,00		\$ 3.081,56	\$ 3.135,49	\$ 3.190,36	\$ 3.246,19	\$ 3.303,00
AGUA	\$ 0,25	\$ 1,00	\$ 12,00		\$ 3.081,56	\$ 3.135,49	\$ 3.190,36	\$ 3.246,19	\$ 3.303,00
GRASAS	\$ 0,10	\$ 0,40	\$ 4,80		\$ 1.232,62	\$ 1.254,19	\$ 1.276,14	\$ 1.298,48	\$ 1.321,20
TOTAL COSTO AL AÑO				\$ -	\$ 38.457,87	\$ 39.130,88	\$ 39.815,67	\$ 40.512,44	\$ 41.221,41

Tabla 67.

Materia prima Restaurant

MATERIA PRIMA POR PERSONA PARA EL RESTAURANT				2015	2016	2017	2018	2019	2020
DETALLE	COSTO SEMANA	COSTO AL MES	COSTO AL AÑO	COSTO POR DEMANDA					
VEGETALES Y LEGUMBRES	\$ 1,50	\$ 4,50	\$ 45,00	\$ 35.774,87	\$ 36.400,93	\$ 37.037,94	\$ 37.686,11	\$ 38.345,61	
LEGUMINOSAS	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 18,00	\$ 11.924,96	\$ 12.133,64	\$ 12.345,98	\$ 12.562,04	\$ 12.781,87	
FRUTAS	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 36,00	\$ 23.849,91	\$ 24.267,28	\$ 24.691,96	\$ 25.124,07	\$ 25.563,74	
HARINAS	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 36,00	\$ 23.849,91	\$ 24.267,28	\$ 24.691,96	\$ 25.124,07	\$ 25.563,74	
ENLATADOS	\$ 0,60	\$ 1,80	\$ 21,60	\$ 14.309,95	\$ 14.560,37	\$ 14.815,18	\$ 15.074,44	\$ 15.338,24	
ESPECIAS	\$ 0,02	\$ 0,05	\$ 0,54	\$ 357,75	\$ 364,01	\$ 370,38	\$ 376,86	\$ 383,46	
CARNICOS	\$ 0,75	\$ 2,25	\$ 27,00	\$ 17.887,43	\$ 18.200,46	\$ 18.518,97	\$ 18.843,05	\$ 19.172,81	
MARISCOS	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 18,00	\$ 11.924,96	\$ 12.133,64	\$ 12.345,98	\$ 12.562,04	\$ 12.781,87	
LACTEOS	\$ 0,40	\$ 1,20	\$ 14,40	\$ 9.539,96	\$ 9.706,91	\$ 9.876,78	\$ 10.049,63	\$ 10.225,50	
CEREALES	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 18,00	\$ 11.924,96	\$ 12.133,64	\$ 12.345,98	\$ 12.562,04	\$ 12.781,87	
AGUA	\$ 0,10	\$ 0,30	\$ 3,60	\$ 2.384,99	\$ 2.426,73	\$ 2.469,20	\$ 2.512,41	\$ 2.556,37	
GRASAS	\$ 0,25	\$ 0,75	\$ 9,00	\$ 5.962,48	\$ 6.066,82	\$ 6.172,99	\$ 6.281,02	\$ 6.390,94	
TOTAL COSTO AL AÑO				\$ -	\$ 169.692,11	\$ 172.661,72	\$ 175.683,30	\$ 178.757,76	\$ 181.886,02

Los costos variables son costos que incurre la organización y da directa relación con los volúmenes de producción.

Tabla 68.

Costos variables

COSTOS VARIABLES	2016	2017	2018	2019	2020
MATERIA PRIMA	\$442.139,13	\$450.162,72	\$ 458.320,15	\$ 466.613,91	\$ 75.046,56
GASTOS DE VENTAS	\$ 7.543,01	\$ 7.855,29	\$ 8.180,50	\$ 8.519,17	\$ 8.871,86
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$449.682,14	\$458.018,00	\$ 466.500,64	\$ 475.133,08	\$483.918,42

Son todos aquellos en los que incurre la pero no se relaciona directamente con el volumen de producción.

Tabla 69.

Costos fijos

COSTOS FIJOS	2016	2017	2018	2019	2020
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 42.924,46	\$ 44.701,53	\$ 46.552,18	\$ 48.479,44	\$ 50.486,48
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 42.924,46	\$ 44.701,53	\$ 46.552,18	\$ 48.479,44	\$ 50.486,48

4.7.3 Gastos Administrativos

De acuerdo al manual de cuentas para entidades financieras el gasto administrativo representa los gastos devengados en el período incurridos para el desenvolvimiento administrativo de la entidad.

Tabla 70.

Gastos Administrativos

AÑO 2016	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
DETALLE	VALOR
SUELDOS	\$ 38.290,56
CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN	\$ 1.000,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 900,00
UTILES DE OFICINA	\$ 73,90
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 500,00
ARRIENDO	\$ 2.160,00
TOTAL	\$ 42.924,46

A continuación se muestra el rol de pagos y los beneficios sociales:

Tabla 71.

Rol de pagos

ROL DE PAGOS (ANUAL)											
N	CARGO	INGRESOS				TOTAL INGRESOS	EGRESOS			TOTAL EGRESOS	LÍQUIDO A RECIBIR
		REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN ANUAL	HRS. ORD	HRS.-EXT		APORTE PERS 9,35%	PRESTAMO	RET-JUD		
1	Gerente	\$ 500,00	\$ 6.000,00	0	0	\$ 6.000,00	\$ 46,75	\$ -	\$ -	\$ 561,00	\$ 5.439,00
2	Secretaria	\$ 354,00	\$ 4.248,00	0	0	\$ 4.248,00	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 397,19	\$ 3.850,81
3	Publicista	\$ 400,00	\$ 4.800,00	0	0	\$ 4.800,00	\$ 37,40	\$ -	\$ -	\$ 448,80	\$ 4.351,20
4	Vendedor	\$ 400,00	\$ 4.800,00	0	0	\$ 4.800,00	\$ 37,40	\$ -	\$ -	\$ 448,80	\$ 4.351,20
5	Servicio al Cliente	\$ 354,00	\$ 4.248,00	0	0	\$ 4.248,00	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 397,19	\$ 3.850,81
6	Chef	\$ 450,00	\$ 5.400,00	0	0	\$ 5.400,00	\$ 42,08	\$ -	\$ -	\$ 504,90	\$ 4.895,10
7	Cocinero 1	\$ 354,00	\$ 4.248,00	0	0	\$ 4.248,00	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 397,19	\$ 3.850,81
8	Cocinero 2	\$ 54,00	\$ 4.248,00	0	0	\$ 4.248,00	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 397,19	\$ 3.850,81
9	Cocinero 3	\$ 354,00	\$ 4.248,00	0	0	\$ 4.248,00	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 397,19	\$ 3.850,81
10	Contador	\$ 354,00	\$ 4.248,00	0	0	\$ 4.248,00	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 397,19	\$ 3.850,81
11	Asistente Contador	\$ 354,00	\$ 4.248,00	0	0	\$ 4.248,00	\$ 33,10	\$ -	\$ -	\$ 397,19	\$ 3.850,81
TOTAL		\$4.228,00	\$42.240,00	0	0	\$ 42.240,00	\$ 395,33	\$ -	\$ -	\$ 3.949,44	\$38.290,56

Tabla 72.**Rol de provisiones**

ROL DE PROVISIONES (ANUAL)							
N	CARGO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONE S	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	Gerente	\$ 500,00	\$ 354,00	\$ 250,00	\$ 900,00	\$ 499,80	\$ 2.503,80
2	Secretaria	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 637,20	\$ 353,86	\$ 1.876,06
3	Publicista	\$ 400,00	\$ 354,00	\$ 200,00	\$ 720,00	\$ 399,84	\$ 2.073,84
4	Vendedor	\$ 400,00	\$ 354,00	\$ 200,00	\$ 720,00	\$ 399,84	\$ 2.073,84
5	Servicio al Cliente	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 637,20	\$ 353,86	\$ 1.876,06
6	Chef	\$ 450,00	\$ 354,00	\$ 225,00	\$ 810,00	\$ 449,82	\$ 2.288,82
7	Cocinero1	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 637,20	\$ 353,86	\$ 1.876,06
8	Cocinero2	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 637,20	\$ 353,86	\$ 1.876,06
9	Cocinero3	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 637,20	\$ 353,86	\$ 1.876,06
10	Contador	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 637,20	\$ 353,86	\$ 1.876,06
11	Asistente Contador	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 637,20	\$ 353,86	\$ 1.876,06
TOTAL		\$ 4.228,00	\$ 3.894,00	\$ 2.114,00	\$ 7.610,40	\$ 4.226,31	\$ 22.072,71

4.7.4 Gastos de Venta

Según Saint.R, (2015) Los gastos de ventas usualmente comprenden todos los costos asociados o vinculados con las ventas de la compañía.

Tabla 73.**Gastos de Venta**

2016	
GASTOS DE VENTAS	
DETALLE	COSTO
PUBLICIDAD	\$ 600,00

OTROS GASTOS DE VENTAS	\$	1.440,00
DEPRECIACIONES	\$	5.503,01
TOTAL	\$	7.543,01

Tabla 74.

Otros Gastos de Venta

OTROS GASTOS DE VENTAS	
MANTENIMIENTO Y MATRÍCULA DE VEHÍCULO	\$ 940,00
DEGUSTACIONES	\$ 500,00
TOTAL	\$ 1.440,00

Depreciaciones

La depreciación es el mecanismo en el cual se disminuye el valor del activo fijo anualmente por su desgaste o uso. A continuación se muestran las depreciaciones de los activos adquiridos y por adquirir:

Tabla 75.

Depreciación vehículo 2016

ACTIVO	VEHICULOS	VALOR DE COMPRA	\$ 12.000,00
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 12.000,00
1	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 9.600,00
2	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 7.200,00
3	\$ 2.400,00	\$ 7.200,00	\$ 4.800,00
4	\$ 2.400,00	\$ 9.600,00	\$ 2.400,00
5	\$ 2.400,00	\$ 12.000,00	\$ -

Tabla 76.

Depreciación muebles y enseres 2016

ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 3.256,00
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS

0			\$ 3.256,00
1	\$ 325,60	\$ 325,60	\$ 2.930,40
2	\$ 325,60	\$ 651,20	\$ 2.604,80
3	\$ 325,60	\$ 976,80	\$ 2.279,20
4	\$ 325,60	\$ 1.302,40	\$ 1.953,60
ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 3.256,00
		CONTINÚA	→
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
5	\$ 325,60	\$ 1.628,00	\$ 1.628,00
6	\$ 325,60	\$ 1.953,60	\$ 1.302,40
7	\$ 325,60	\$ 2.279,20	\$ 976,80
8	\$ 325,60	\$ 2.604,80	\$ 651,20
9	\$ 325,60	\$ 2.930,40	\$ 325,60
10	\$ 325,60	\$ 3.256,00	\$ 0,00

Tabla 77.

Depreciación equipo de cómputo 2016

ACTIVO	EQUIPO DE CÓMPUTO	VALOR DE COMPRA	\$ 5.580,00
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 5.580,00
1	\$ 1.860,00	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00
2	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00	\$ 1.860,00
3	\$ 1.860,00	\$ 5.580,00	\$ -

Tabla 78.

Depreciación maquinaria y equipos 2016

ACTIVO	MAQUINARIA Y EQUIPOS	VALOR DE COMPRA	\$ 9.174,06
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 9.174,06
1	\$ 917,41	\$ 917,41	\$ 8.256,65
2	\$ 917,41	\$ 1.834,81	\$ 7.339,25
3	\$ 917,41	\$ 2.752,22	\$ 6.421,84
4	\$ 917,41	\$ 3.669,62	\$ 5.504,44
5	\$ 917,41	\$ 4.587,03	\$ 4.587,03

6	\$ 917,41	\$ 5.504,44	\$ 3.669,62
7	\$ 917,41	\$ 6.421,84	\$ 2.752,22
8	\$ 917,41	\$ 7.339,25	\$ 1.834,81
9	\$ 917,41	\$ 8.256,65	\$ 917,41
10	\$ 917,41	\$ 9.174,06	\$ (0,00)

Renovación de activos

Tabla 79.

Depreciación equipo de cómputo 2019

ACTIVO	EQUIPO DE CÓMPUTO	VALOR DE COMPRA	\$ 6.273,04
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 6.273,04
1	\$ 2.091,01	\$ 2.091,01	\$ 4.182,02
2	\$ 2.091,01	\$ 4.182,02	\$ 2.091,01
3	\$ 2.091,01	\$ 6.273,04	\$ -

Tabla 80.

Depreciación muebles y enseres 2017

ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 480,00
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 480,00
1	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 432,00
2	\$ 48,00	\$ 96,00	\$ 384,00
3	\$ 48,00	\$ 144,00	\$ 336,00
4	\$ 48,00	\$ 192,00	\$ 288,00
5	\$ 48,00	\$ 240,00	\$ 240,00
6	\$ 48,00	\$ 288,00	\$ 192,00
7	\$ 48,00	\$ 336,00	\$ 144,00
8	\$ 48,00	\$ 384,00	\$ 96,00
9	\$ 48,00	\$ 432,00	\$ 48,00
10	\$ 48,00	\$ 480,00	\$ -

Tabla 81.

Depreciación muebles y enseres 2018

ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 499,87
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 499,87
1	\$ 49,99	\$ 49,99	\$ 449,88
ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 499,87
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
2	\$ 49,99	\$ 99,97	\$ 399,90
3	\$ 49,99	\$ 149,96	\$ 349,91
4	\$ 49,99	\$ 199,95	\$ 299,92
5	\$ 49,99	\$ 249,94	\$ 249,94
6	\$ 49,99	\$ 299,92	\$ 199,95
7	\$ 49,99	\$ 349,91	\$ 149,96
8	\$ 49,99	\$ 399,90	\$ 99,97
9	\$ 49,99	\$ 449,88	\$ 49,99
10	\$ 49,99	\$ 499,87	\$ (0,00)

CONTINÚA →

Tabla 82.

Depreciación muebles y enseres 2019

ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 520,57
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 520,57
1	\$ 52,06	\$ 52,06	\$ 468,51
2	\$ 52,06	\$ 104,11	\$ 416,45
3	\$ 52,06	\$ 156,17	\$ 364,40
4	\$ 52,06	\$ 208,23	\$ 312,34
5	\$ 52,06	\$ 260,28	\$ 260,28
6	\$ 52,06	\$ 312,34	\$ 208,23
7	\$ 52,06	\$ 364,40	\$ 156,17
8	\$ 52,06	\$ 416,45	\$ 104,11
9	\$ 52,06	\$ 468,51	\$ 52,06
10	\$ 52,06	\$ 520,57	\$ -

Tabla 83.

Depreciación muebles y enseres 2020

ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 542,12
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 542,12
1	\$ 54,21	\$ 54,21	\$ 487,91
2	\$ 54,21	\$ 108,42	\$ 433,69
ACTIVO	MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE COMPRA	\$ 542,12
		CONTINÚA	→
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
3	\$ 54,21	\$ 162,64	\$ 379,48
4	\$ 54,21	\$ 216,85	\$ 325,27
5	\$ 54,21	\$ 271,06	\$ 271,06
6	\$ 54,21	\$ 325,27	\$ 216,85
7	\$ 54,21	\$ 379,48	\$ 162,64
8	\$ 54,21	\$ 433,69	\$ 108,42
9	\$ 54,21	\$ 487,91	\$ 54,21
10	\$ 54,21	\$ 542,12	\$ -

Tabla 84.

Depreciación maquinaria y equipos 2017

ACTIVO	MAQUINARIA Y EQUIPO	VALOR DE COMPRA	\$ 3.466,00
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 3.466,00
1	\$ 346,60	\$ 346,60	\$ 3.119,40
2	\$ 346,60	\$ 693,20	\$ 2.772,80
3	\$ 346,60	\$ 1.039,80	\$ 2.426,20
4	\$ 346,60	\$ 1.386,40	\$ 2.079,60
5	\$ 346,60	\$ 1.733,00	\$ 1.733,00
6	\$ 346,60	\$ 2.079,60	\$ 1.386,40
7	\$ 346,60	\$ 2.426,20	\$ 1.039,80
8	\$ 346,60	\$ 2.772,80	\$ 693,20
9	\$ 346,60	\$ 3.119,40	\$ 346,60
10	\$ 346,60	\$ 3.466,00	\$ 0,00

Tabla 85.

Depreciación maquinaria y equipos 2018

ACTIVO	MAQUINARIA Y EQUIPO	VALOR DE COMPRA	\$ 3.609,49
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 3.609,49
1	\$ 360,95	\$ 360,95	\$ 3.248,54
2	\$ 360,95	\$ 721,90	\$ 2.887,59
ACTIVO	MAQUINARIA Y EQUIPO	VALOR DE COMPRA	\$ 3.609,49
		CONTINÚA	
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
3	\$ 360,95	\$ 1.082,85	\$ 2.526,64
4	\$ 360,95	\$ 1.443,80	\$ 2.165,70
5	\$ 360,95	\$ 1.804,75	\$ 1.804,75
6	\$ 360,95	\$ 2.165,70	\$ 1.443,80
7	\$ 360,95	\$ 2.526,64	\$ 1.082,85
8	\$ 360,95	\$ 2.887,59	\$ 721,90
9	\$ 360,95	\$ 3.248,54	\$ 360,95
10	\$ 360,95	\$ 3.609,49	\$ 0,00

Tabla 86.

Depreciación maquinaria y equipos 2019

ACTIVO	MAQUINARIA Y EQUIPO	VALOR DE COMPRA	\$ 3.758,93
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 3.758,93
1	\$ 375,89	\$ 375,89	\$ 3.383,03
2	\$ 375,89	\$ 751,79	\$ 3.007,14
3	\$ 375,89	\$ 1.127,68	\$ 2.631,25
4	\$ 375,89	\$ 1.503,57	\$ 2.255,36
5	\$ 375,89	\$ 1.879,46	\$ 1.879,46
6	\$ 375,89	\$ 2.255,36	\$ 1.503,57
7	\$ 375,89	\$ 2.631,25	\$ 1.127,68
8	\$ 375,89	\$ 3.007,14	\$ 751,79
9	\$ 375,89	\$ 3.383,03	\$ 375,89
10	\$ 375,89	\$ 3.758,93	\$ 0,00

Tabla 87.

Depreciación maquinaria y equipos 2020

ACTIVO	MAQUINARIA Y EQUIPO	VALOR DE COMPRA	\$ 3.914,54
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 3.914,54
1	\$ 391,45	\$ 391,45	\$ 3.523,09
2	\$ 391,45	\$ 782,91	\$ 3.131,64
ACTIVO	MAQUINARIA Y EQUIPO	VALOR DE COM	\$ 3.914,54
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
3	\$ 391,45	\$ 1.174,36	\$ 2.740,18
4	\$ 391,45	\$ 1.565,82	\$ 2.348,73
5	\$ 391,45	\$ 1.957,27	\$ 1.957,27
6	\$ 391,45	\$ 2.348,73	\$ 1.565,82
7	\$ 391,45	\$ 2.740,18	\$ 1.174,36
8	\$ 391,45	\$ 3.131,64	\$ 782,91
9	\$ 391,45	\$ 3.523,09	\$ 391,45
10	\$ 391,45	\$ 3.914,54	\$ (0,00)

Amortizaciones

Es la reducción del valor de un activo intangible

Tabla 88.

Datos del préstamo

PRESTAMO	
MONTO	\$ 41.374,26
PERIODO	5
TASA INTERES	11%

Tabla 89.

Amortización del préstamo

PERIODOS	INICIAL	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA	FINAL
----------	---------	---------	--------------	-------	-------

0					\$41.374,26
1	\$41.374,26	\$4.551,17	\$6.643,48	\$11.194,65	\$34.730,78
2	\$34.730,78	\$3.820,39	\$7.374,26	\$11.194,65	\$27.356,52
3	\$27.356,52	\$3.009,22	\$8.185,43	\$11.194,65	\$19.171,09
4	\$19.171,09	\$2.108,82	\$9.085,83	\$11.194,65	\$10.085,27
5	\$10.085,27	\$1.109,38	\$10.085,27	\$11.194,65	\$0,00

4.7.5 Flujo de efectivo

López. M, (2012) se refiere al flujo de efectivo como un estado financiero básico que presenta, de una forma dinámica, el movimiento de entrada y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación de efectivo al final del mismo período.

A continuación se presenta el flujo de efectivo proyectado de ASOSERAVI:

Tabla 90.

Flujo de Efectivo Proyectado

ASOSERAVI
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
DEL AÑO 2015 AL AÑO 2020

CONCEPTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 256.693,50	\$ 504.167,73	\$ 534.613,27	\$ 566.880,85	\$ 601.079,21	\$ 637.323,61
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 207.023,31	\$ 442.139,13	\$ 450.162,72	\$ 458.320,15	\$ 466.613,91	\$ 475.046,56
(=) RESULTADO BRUTO EN VENTAS	\$ 49.670,19	\$ 62.028,60	\$ 84.450,56	\$ 108.560,70	\$ 134.465,30	\$ 162.277,05
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 6.826,87	\$ 56.170,47	\$ 58.654,43	\$ 61.241,21	\$ 64.166,11	\$ 66.771,52
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5.726,87	\$ 42.924,46	\$ 44.701,53	\$ 46.552,18	\$ 48.479,44	\$ 50.486,48
(-) GASTOS DE VENTA	\$ 900,00	\$ 7.543,01	\$ 7.855,29	\$ 8.180,50	\$ 8.519,17	\$ 8.871,86
(-)DEPRECIACIONES MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ 917,41	\$ 1.264,01	\$ 1.624,96	\$ 2.000,85	\$ 2.392,30
(-)DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ -	\$ 1.860,00	\$ 1.860,00	\$ 1.860,00	\$ 2.091,01	\$ 2.091,01
(-)DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ 325,60	\$ 373,60	\$ 423,59	\$ 475,64	\$ 529,86
(-)DEPRECIACIÓN DE VEHICULO	\$ -	\$ 2.400,00				
(-)AMORTIZACIÓN DE GASTO DE CONSTITUCIÓN	\$ 200,00	\$ -				
(=) RESULTADO OPERACIONAL	\$ 42.843,32	\$ 5.858,13	\$ 25.796,13	\$ 47.319,49	\$ 70.299,19	\$ 95.505,53
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 4.551,17	\$ 3.820,39	\$ 3.009,22	\$ 2.108,82	\$ 1.109,38	\$ -
(-) GASTOS FINANCIEROS (Gasto Interés)	\$ 4.551,17	\$ 3.820,39	\$ 3.009,22	\$ 2.108,82	\$ 1.109,38	\$ -
(=) RESULTADO ANTES IMPUESTOS	\$ 38.292,15	\$ 2.037,75	\$ 22.786,92	\$ 45.210,67	\$ 69.189,81	\$ 95.505,53
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 5.743,82	\$ 305,66	\$ 3.418,04	\$ 6.781,60	\$ 10.378,47	\$ 14.325,83
(=) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 32.548,33	\$ 1.732,08	\$ 19.368,88	\$ 38.429,07	\$ 58.811,34	\$ 81.179,70
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.160,63	\$ 381,06	\$ 4.261,15	\$ 8.454,39	\$ 12.938,49	\$ 17.859,53
(=) RESULTADO ANTES DE RESERVAS	\$ 25.387,70	\$ 1.351,03	\$ 15.107,73	\$ 29.974,67	\$ 45.872,84	\$ 63.320,17
(-) 5% RESERVA LEGAL	\$ 1.269,38	\$ 67,55	\$ 755,39	\$ 1.498,73	\$ 2.293,64	\$ 3.166,01
(=) RESULTADO NETO EN EL EJERCICIO	\$ 24.118,31	\$ 1.283,47	\$ 14.352,34	\$ 28.475,94	\$ 43.579,20	\$ 60.154,16

Tabla 91.

Flujo de Efectivo Proyectado (Con Crédito)

FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA (CON CRÉDITO)						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	\$ 24.118,31	\$ 1.283,47	\$ 14.352,34	\$ 28.475,94	\$ 43.579,20	\$ 60.154,16
(+) DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 5.503,01	\$ 5.897,61	\$ 6.308,54	\$ 6.967,50	\$ 7.413,17
(+) AMORTIZACIÓN	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -
(+) RESERVAS	\$ 1.269,38	\$ 67,55	\$ 755,39	\$ 1.498,73	\$ 2.293,64	\$ 3.166,01
(-) INVERSIÓN	\$ 82.748,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ -2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000,00
(+) CRÉDITO RECIBIDO	\$ 41.374,26	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) PAGO DEL CAPITAL	\$ -	\$ 6.643,48	\$ 7.374,26	\$ 8.185,43	\$ 9.085,83	\$ 10.085,27
(=) FLUJO DE FONDOS NETOS	\$ 64.961,96	\$ 13.697,51	\$ 28.579,59	\$ 44.668,64	\$ 62.126,17	\$ 82.818,61
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO		\$ 64.961,96	\$ 78.659,47	\$ 123.328,11	\$ 185.454,29	\$ 268.272,89

4.7.6 Balance General y de Resultados

El balance general es similar a una fotografía que plasma el entorno contable de la organización en una cierta fecha, con este documento, el emprendedor aprueba la información sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

Tabla 92.

Balance General Proyectado

ASOSERAVI						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
DEL AÑO 2015 AL AÑO 2020						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>						
CAJA/BANCOS (FLUJO ACUMULADO)	\$41.374,26	\$231.790,84	\$245.611,25	\$260.255,70	\$275.773,32	\$292.216,16
CUENTAS POR COBRAR	\$ 256.693,50	\$272.376,89	\$289.002,02	\$306.625,15	\$325.305,89	\$345.107,44
CUENTAS INCOBRABLES	\$2.566,94	\$2.723,77	\$2.890,02	\$3.066,25	\$3.253,06	\$3.451,07
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$295.500,83	\$501.443,96	\$531.723,25	\$563.814,60	\$597.826,15	\$633.872,53
<i>ACTIVOS NO CORRIENTES</i>						
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ -	\$9.174,06	\$12.640,06	\$16.106,06	\$19.572,06	\$23.038,06
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ -	\$5.580,00	\$5.580,00	\$5.580,00	\$6.273,04	\$6.273,04
VEHÍCULO	\$ -	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$3.256,00	\$3.736,00	\$4.235,87	\$4.756,44	\$5.298,56
INSTALACIONES	\$ -	\$271,00	\$271,00	\$271,00	\$5.271,00	\$271,00
ÚTILES DE OFICINA	\$ -	\$73,90	\$96,00	\$99,97	\$104,11	\$108,42
GASTO CONSTITUCIÓN TERRENO	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$ -
DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$(917,41)	\$(1.264,01)	\$(1.624,96)	\$(2.000,85)	\$(2.392,30)
DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ -	\$(1.860,00)	\$(1.860,00)	\$(1.860,00)	\$(2.091,01)	\$(2.091,01)
DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$(325,60)	\$(325,60)	\$(423,59)	\$(475,64)	\$(529,86)
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULO	\$ -	\$(2.400,00)	\$(2.400,00)	\$(2.400,00)	\$(2.400,00)	\$(2.400,00)

AMORTIZACIÓN ACUMULADA GASTO CONSTITUCIÓN	\$(200,00)	\$(200,00)	\$(200,00)	\$ (200,00)	\$(200,00)	\$ -
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$800,00	\$ 25.651,95	\$29.225,45	CONTINÚA →		\$71.575,91
TOTAL DE ACTIVOS	\$296.300,83	\$527.095,92	\$560.948,71	\$596.598,96	\$639.635,30	\$705.448,44
PASIVOS						
<i>PASIVOS CORRIENTES</i>						
CUENTAS POR PAGAR	\$207.023,31	\$442.139,13	\$450.162,72	\$458.320,15	\$466.613,91	\$475.046,56
IMPUESTOS POR PAGAR	\$12.904,46	\$686,72	\$7.679,19	\$15.235,99	\$23.316,97	\$32.185,37
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	\$ -	\$22.072,71	\$22.072,71	\$22.072,71	\$22.072,71	\$22.072,71
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$219.927,76	\$464.898,56	\$479.914,61	\$495.628,85	\$512.003,59	\$529.304,63
<i>PASIVOS NO CORRIENTES</i>						
PRESTAMOS POR PAGAR	\$41.374,26	\$34.730,78	\$27.356,52	\$ 19.171,09	\$10.085,27	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 41.374,26	\$34.730,78	\$27.356,52	\$19.171,09	\$10.085,27	\$ -
TOTAL DE PASIVOS	\$ 261.302,03	\$499.629,34	\$ 507.271,14	\$ 514.799,94	\$ 522.088,86	\$529.304,63
PATRIMONIO						
CAPITAL	\$ 9.611,10	\$1.997,24	\$13.168,06	\$12.070,22	\$3.443,53	\$1.014,37
RESERVA LEGAL	\$1.269,38	\$ 67,55	\$755,39	\$1.498,73	\$2.293,64	\$3.166,01
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$24.118,31	\$1.283,47	\$14.352,34	\$28.475,94	\$43.579,20	\$60.154,16
RESULTADO DEL EJERCICIO ACUMULADO	\$ -	\$24.118,31	\$25.401,79	\$39.754,13	\$68.230,06	\$111.809,27
TOTAL PATRIMONIO	\$ 34.998,80	\$27.466,57	\$53.677,57	\$81.799,02	\$117.546,44	\$176.143,81
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 296.300,83	\$527.095,92	\$560.948,71	\$596.598,96	\$639.635,30	\$705.448,44

Estado de Resultados

El estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas, es un documento financiero que detallada minuciosamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha concebido una organización en un periodo de tiempo establecido.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado desde el 2015 hasta el 2020:

Tabla 93.
Estado de Resultados

ASOSERAVI
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL AÑO 2015 AL AÑO 2020

CONCEPTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 256.693,50	\$ 504.167,73	\$ 534.613,27	\$ 566.880,85	\$ 601.079,21	\$ 637.323,61
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 207.023,31	\$ 442.139,13	\$ 450.162,72	\$ 458.320,15	\$ 466.613,91	\$ 475.046,56
(=) RESULTADO BRUTO EN VENTAS	\$ 49.670,19	\$ 62.028,60	\$ 84.450,56	\$ 108.560,70	\$ 134.465,30	\$ 162.277,05
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 6.826,87	\$ 56.170,47	\$ 58.654,43	\$ 61.241,21	\$ 64.166,11	\$ 66.771,52
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5.726,87	\$ 42.924,46	\$ 44.701,53	\$ 46.552,18	\$ 48.479,44	\$ 50.486,48
(-) GASTOS DE VENTA	\$ 900,00	\$ 7.543,01	\$ 7.855,29	\$ 8.180,50	\$ 8.519,17	\$ 8.871,86
(-)DEPRECIACIONES MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ 917,41	\$ 1.264,01	\$ 1.624,96	\$ 2.000,85	\$ 2.392,30
(-)DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ -	\$ 1.860,00	\$ 1.860,00	\$ 1.860,00	\$ 2.091,01	\$ 2.091,01
(-)DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	\$ -	\$ 325,60	\$ 373,60	\$ 423,59	\$ 475,64	\$ 529,86
(-)DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULO	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
(-)AMORTIZACIÓN DE GASTO DE CONSTITUCIÓN	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ -
(=) RESULTADO OPERACIONAL	\$ 42.843,32	\$ 5.858,13	\$ 25.796,13	\$ 47.319,49	\$ 70.299,19	\$ 95.505,53
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 4.551,17	\$ 3.820,39	\$ 3.009,22	\$ 2.108,82	\$ 1.109,38	\$ -
(-) GASTOS FINANCIEROS (Gasto Interés)	\$ 4.551,17	\$ 3.820,39	\$ 3.009,22	\$ 2.108,82	\$ 1.109,38	\$ -
(=) RESULTADO ANTES IMPUESTOS	\$ 38.292,15	\$ 2.037,75	\$ 22.786,92	\$ 45.210,67	\$ 69.189,81	\$ 95.505,53
(-) 15% PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$ 5.743,82	\$ 305,66	\$ 3.418,04	\$ 6.781,60	\$ 10.378,47	\$ 14.325,83
(=) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 32.548,33	\$ 1.732,08	\$ 19.368,88	\$ 38.429,07	\$ 58.811,34	\$ 81.179,70
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.160,63	\$ 381,06	\$ 4.261,15	\$ 8.454,39	\$ 12.938,49	\$ 17.859,53
(=) RESULTADO ANTES DE RESERVAS	\$ 25.387,70	\$ 1.351,03	\$ 15.107,73	\$ 29.974,67	\$ 45.872,84	\$ 63.320,17
(-) 5% RESERVA LEGAL	\$ 1.269,38	\$ 67,55	\$ 755,39	\$ 1.498,73	\$ 2.293,64	\$ 3.166,01
(=) RESULTADO NETO EN EL EJERCICIO	\$ 24.118,31	\$ 1.283,47	\$ 14.352,34	\$ 28.475,94	\$ 43.579,20	\$ 60.154,16

4.7.7 TIR- VAN

Para el cálculo de la TIR y el VAN se toma los resultados del Flujo de efectivo, para visualizar si es o no factible el proyecto.

Además se toma como base la TMAR, que resulta con la suma de la tasa de inflación, la tasa de interés y la tasa de desempleo, misma que se presenta a continuación:

Tabla 94.

Cálculo de la TMAR

INFLACIÓN	4,14%
TASA DE INTERÉS	11,00%
DESEMPLEO	4,00%
TMAR	19,14%

Cálculo del VAN

El VAN es un cálculo para examinar la rentabilidad que concibe el proyecto, forma parte en el análisis del inicio del proyecto y el incremento de valor, incluyendo el descuento de la inversión inicial. Para el análisis del mismo se toma la siguiente fórmula:

$$VAN = FCN(1) + FCN(2) + \dots + FCN(N) - I_0 (1+r)^{-1} (1+r)^{-2} \dots (1+r)^{-N}$$

Dónde:

- FCN: Flujo de caja anual
- r: Tasa de descuento
- (n): Año correspondiente

ASOSERAVI obtiene un VAN de \$ 58.419,95, resultando positivo para la Asociación, es decir el proyecto es financieramente viable.

Cálculo de la TIR

La tasa Interna de Retorno es un índice que muestra la rentabilidad de un plan, definiendo a mayor resultado del cálculo del TIR, es más rentable el proyecto, por ello es fundamental el cálculo de la TIR para determinar si se realiza o no el propósito. La fórmula para el cálculo del TIR es la siguiente:

$$TIR = FCN(1) + FCN(2) + \dots + FCN(N) - I_0 / (1+r)^{(1)} (1+r)^{(2)} (1+r)^{(N)}$$

Dónde:

- FCN: Flujo de caja anual
- r: Tasa de descuento
- (n): Año correspondiente

ASOSERAVI obtiene una TIR de 44,79%, la cual es comparada con la TMAR para tomar la decisión de emprender o no el proyecto, la Asociación calculó un TMAR de 20,34% misma que al ser comparada con la TIR resulta menor, haciendo que el proyecto tenga total viabilidad y éxito al emprenderlo.

4.7.8 Punto de Equilibrio

Para el punto de equilibrio en cantidades se debe hacer el siguiente cálculo la fórmula:

$$P.E. (Q) = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{(\text{PRECIO VARIABLE UNITARIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO})}$$

A continuación se presenta el punto de equilibrio proyectado:

Tabla 95.

Cálculo del Punto de Equilibrio CIBVs

PUNTO DE EQUILIBRIO CIBVs					
	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO FIJO TOTAL	\$42.924,46	\$44.701,53	\$ 46.552,18	\$48.479,44	\$50.486,48
PRECIO VARIABLE UNITARIO	\$5,21	\$ 5,42	\$5,65	\$5,88	\$6,12
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$0,0121	\$0,0121	\$0,0121	\$0,0121	\$0,0121
CANTIDAD	26155	26648	27149	27658	28175
TOTAL	136188	144501	153313	162653	172554

Tabla 96.

Cálculo del Punto de Equilibrio Banquetes

PUNTO DE EQUILIBRIO BANQUETES					
	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO FIJO TOTAL	\$42.924,46	\$44.701,53	\$46.552,18	\$48.479,44	\$50.486,48
PRECIO VARIABLE UNITARIO	\$ 3,00	\$ 3,12	\$3,25	\$3,39	\$3,53
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$0,0070	\$0,0070	\$0,0070	\$0,0070	\$0,0070
CANTIDAD	12326	12542	12761	12985	13212
TOTAL	36979	39184	41520	43995	46619

Tabla 97.

Cálculo del Punto de Equilibrio Catering

PUNTO DE EQUILIBRIO CATERING					
	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO FIJO TOTAL	\$42.924,46	\$44.701,53	\$46.552,18	\$48.479,44	\$50.486,48
PRECIO VARIABLE UNITARIO	\$10,00	\$10,41	\$ 0,85	\$11,29	\$11,76
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$0,0233	\$0,0233	\$0,0233	\$0,0233	\$0,0233
CANTIDAD	12326	12542	12761	12985	13212
TOTAL	123262	130612	138400	146652	155396

Tabla 98.**Cálculo del Punto de Equilibrio Restaurant**

PUNTO DE EQUILIBRIO RESTAURANT					
	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO FIJO TOTAL	\$42924,46	\$44701,53	\$46552,18	\$48479,44	\$50486,48
PRECIO VARIABLE UNITARIO	\$3,00	\$3,12	\$3,25	\$3,39	\$3,53
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$0,0070	\$0,0070	\$0,0070	\$0,0070	\$0,0070
CANTIDAD	23850	24267	24692	25124	25564
TOTAL	71550	75816	80336	85126	90202

Análisis de Sensibilidad

Es una técnica que nos permite visualizar de manera rápida las ventajas y desventajas económicas de un proyecto. Además, este análisis es manejado para identificar el proyecto que nos dará los mejores rendimientos.

A continuación se detalla el análisis de Sensibilidad de ASOSERAVI:

Tabla 99.

Análisis de Sensibilidad según los Costos Variables

INVERSIÓN		\$ 82.748,53							
2016	DETALLE	MONTO							
	VENTAS	\$ 504.167,73							
	COSTOS FIJOS (ADMINISTRATIVOS + VENTAS)	\$ 42.924,46	VENTAS						
	COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 442.139,13	2017	2018	2019	2020	SUPUESTO		
	GANANCIA	\$ 19.104,14	\$ 534.613,27	\$ 566.880,85	\$ 601.079,21	\$ 637.323,61	\$ 600.000,00		
2017	COSTOS VARIABLES	\$ 458.018,00	\$ 33.670,81	\$ 65.938,39	\$ 100.136,75	\$ 136.381,14	\$ 99.057,54	GANANCIAS	
2018		\$ 466.500,64	\$ 25.188,17	\$ 57.455,75	\$ 91.654,11	\$ 127.898,51	\$ 90.574,90		
2019		\$ 475.133,08	\$ 16.555,73	\$ 48.823,30	\$ 83.021,67	\$ 119.266,06	\$ 81.942,46		
2020		\$ 483.918,42	\$ 7.770,40	\$ 40.037,97	\$ 74.236,33	\$ 110.480,73	\$ 73.157,12		
	SUPUESTO	\$ 600.000,00	\$ (108.311,19)	\$ (76.043,61)	\$ (41.845,25)	\$ (5.600,85)	\$ (42.924,46)		
							PÉRDIDA		

4.8 Estudio Social

El estudio social permite determinar los beneficios del proyecto, sus características, señala beneficios que obtendrá la comunidad o quienes lo conforman, adicional se compromete en el cuidado del medio ambiente.

De acuerdo a Vanclay, F. (2011) el estudio social se desarrolla en seis fases que se mencionan a continuación:

1. Alcances y formulación de alternativas

Permite establecer el alcance de las alternativas que genera la creación de un proyecto

2. Creación de perfiles

Entre los efectos que producirá el presente proyecto en el área de influencia, uno de los más relevantes pertenece a la generación de nuevos puestos de trabajo directos como indirectos; en inicio, esto constituye un impacto positivo sobre la población local, beneficia pues incidirá en la disminución de la tasa de desempleo actual. Las acciones asociadas a la construcción de la Asociación traen consigo una mejora en el Plan del Buen Vivir.

El proyecto desarrollado genera varios puestos que se enlistan a continuación:

- Gerente
- Secretaria
- Chef
- Asistente del Chef
- 3 cocineros

- Publicista
- Vendedor
- Atención al cliente
- Contador
- Asistente del contador

3. Evaluación predictiva y revisión de alternativas

Beneficios del proyecto	
Estudio Social de ASOSERAVI	Generación de fuentes de empleo
	Dinamización de la economía del sector
	Aporte nutricional a la colectividad
	Dinamización de agricultura orgánica

Cuadro 58. Estudio Social de ASOSERAVI

4. Estrategias de gestión para evitar y mitigar los impactos sociales negativos y mejorar los impactos positivos.

- **Financiero:** Utilización de manera adecuada de los recursos financieros de la Asociación
- **Talento Humano:** Constantes capacitaciones a los miembros de ASOSERAVI
- **Mejora continua:** Revisión de tiempos muertos que puedan originar problemas en los procesos de ASOSERAVI.

5. Monitoreo y reporte

Los monitoreos deben ser oportunos y constantes, un buzón de quejas puede ser un buen método para detectar errores que tenga ASOSERAVI.

6. Evaluación y revisión

Al detectar errores se debe aplicar una revisión en los procesos y dar soluciones a los problemas que presenten.

CAMBIO SOCIAL Y CULTURAL	
Población y demografía	Minimiza la emigración en la región
Infraestructura Social	Comedor de uso comunitario
Cultura y Costumbres	Cambios en los roles tradicionales de las familias, cambios en la producción culinaria y hábitos de alimentación sana.
Salud	Aporta a la nutrición balanceada en la colectividad
Trabajo	Da origen a un salario mensual y beneficios de ley
Grupos Vulnerables	Por medio del presente proyecto se puede dar ayuda a grupos vulnerables
CAMBIO ECONÓMICO	
Distribución de beneficios	Las ganancias que el trabajo en equipo origine se las puede distribuir de manera organizada
Inflación	Aún al ser un negocio pequeño aporta con un mínimo para mejorar la inflación de la región y del país
PROCESO DE CAMBIO	
Compromiso con la comunidad	Participar en las actividades de la comunidad como mingas, reuniones otros
Acuerdos	Cumplimiento oportunos de compromisos

Cuadro 59. Impacto Social que causa ASOSERAVI

Medio Ambiente

La naturaleza está presente en la vida de todos por ello y por todo lo que nos brinda ASOSERAVI se ve comprometida con el cuidado de la misma, lo cual se verá reflejado en los siguientes puntos a desarrollar:

Propuesta para el cuidado del medio Ambiente
Compromiso con el cuidado del agua
Reciclaje de materiales

Cuadro 60. Medio Ambiente

- **Compromiso con el cuidado del agua:** El cuidado de Agua es importante pues Pujilí es un Cantón que tiene problemas con escases de este líquido vital, por ello ASOSERAVI utiliza lo justo y necesario de agua disminuyendo la cantidad de desperdicio.
- **Reciclaje de materiales:** El reciclaje no es común en la Provincia de Cotopaxi, pero ASOSERAVI quiere ser ejemplo de este buen hábito que beneficiará al cuidado de la naturaleza, es por ello que se desea implementar dentro de la Asociación basureros de colores para que permita identificar donde irá cada tipo de desperdicio, esto permitirá clasificar y reciclar.

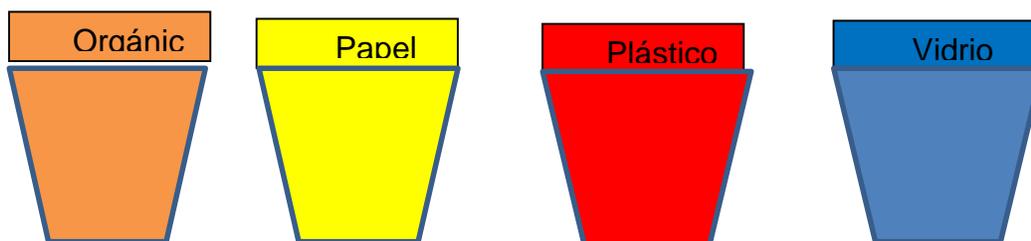


Figura 62. Basureros de ASOSERAVI

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La iniciativa de ofrecer un servicio de alimentación que se preocupe no solo de una comida nutritiva, sino atractiva, decorativamente y llamativa, es bien acogida por niños, jóvenes, adultos y padres de familia, es importante para la presente establecer un estudio de los fundamentos teóricos, con el fin de obtener información sobre el Plan Estratégico y Plan de Negocios y así determinar su importancia dentro del sector popular y solidario, siendo una idea que puede atraer al inversionista y claro al consumidor siendo importante analizar la situación actual de la Asociación, para así determinar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas que permitan establecer el Direccionamiento Estratégico, pues muchos están dispuestos a pagar un valor por alimentación, siempre y cuando el servicio se adapte a las necesidades del cliente.

Es indispensable diseñar el Plan de Negocios con el fin de brindar una herramienta capaz de mejorar la eficiencia en el manejo de sus actividades y después de todo un estudio se desarrollan propuestas creativas, que respalda en los requerimientos legales y administrativos para poder funcionar. Todos los procesos e insumos de este proyecto han sido minuciosamente estudiados, con el fin de contar con las reglas y el esquema básico para que el producto pueda ser entregado como el cliente espera. El estudio completo prueba que el proyecto es viable. Los cálculos y fórmulas financieras aplicadas corroboran esta afirmación.

5.2 Recomendaciones

Para iniciar un proyecto como el descrito, es conveniente establecer fundamentos teóricos que estén descritos con las Normas Adecuadas y utilizando de manera oportuna los signos de puntuación que den claridad al texto, establecer conceptos que beneficien en la comprensión del Plan estratégico, Plan de Negocios, Economía Popular y Solidaria y todo aquello que involucre el desarrollo de la presente.

En el análisis de la situación actual que presenta la Asociación es recomendable utilizar matrices que engloben información oportuna de la misma que conlleve a un direccionamiento Estratégico de los procesos que se utilizan en la organización, todo lo mencionado se recomienda hacerlo en un documento escrito que se lo llama Plan Estratégico donde se plantean estrategias y en otro documento llamado Plan de Negocios donde se propone estrategias creativas que beneficien a las actividades de ASOSERAVI.

BIBLIOGRAFÍA

ASOSERAVI, (2015). Estatutos. Pujilí.

Kother, P. Armstrong,G. Ibañez,D. y Cruz,I. (2009). Marketing.México, D.F.:
Graó. Edición Décima.

Lambing, J. (2010). Marketing Estratégico. México, D.F.:Mc Graw Hill. Edición
Tercera.

McDaniel,L. Lamb,Ch. Hair, J. (2009). Marketing. Cengage Learning Latin Ame-
rica. Edición Onceava.

NETGRAFÍA

- Askunze, C. (2011). Red de Economía Alternativa y Solidaria. Recuperado 29 de Junio de 2015, Obtenido de: http://www.economiasolidaria.org/files/economia_solidaria_askunze.pdf
- Asociaciones,(2015). IEPS. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, obtenido de: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/>
- Banco Central del Ecuador, (2015). Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, obtenido de:<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos-/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco de Fomento, (2015). Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, obtenido de:https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=88
- Bermeo, M. (2014).Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE extensión Latacunga. Recuperado 05 de Mayo de 2015, de Repositorio: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/9166>
- Briones, J. Pañor, A. Yépez, C. (2010). Universidad Escuela Politécnica Superior del Litoral. Recuperado 24 de Abril de 2015, de Repositorio: <https://www.-dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/10270>
- Buen Vivir, (2013-2017). Secretaria de Planificación y Desarrollo. Recuperado 06 de Mayo de 2015, de Repositorio: <http://buenvivir.gob.ec/>
- Cabrera, C. (2010). Universidad de Cuenca. Recuperado 09 de Junio de 2015, Obtenido de <bvs.medicina.ucuenca.edu.ec/local/publicaciones-/programa.pdf>

- Calderón, A. (2009). Slideshare. Recuperado 25 de Agosto de 2015, obtenido de:<http://es.slideshare.net/ricardo1284/planes-operativos-y-planeamiento-estrategico>
- Cando, A. y López, G. (2012). Universidad de las Américas. Recuperado 05 de Mayo de 2015, de Repositorio: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1314>
- Contreras, J. (2006). Finanzas. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, obtenido de: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap53d.htm>
- Evoli, J. (2012). Monografía Planificación estratégica en organizaciones estratégicas. Recuperado 08 de Mayo de 2015. Obtenido de:<http://www.monografias.com/trabajos75/planificacion-estrategica-organizaciones-estrategicas/planificacion-estrategica-organizaciones-estrategicas2.shtml>
- David, F.(2006). Gestipolis. Recuperado el 23 de Agosto de 2015, obtenido de: <http://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Dussan, K. (2012). Apuntes del Profe. Recuperado 25 de Agosto de 2015, Obtenido de:<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-son-las-opciones-estrategicas.html>
- Ecuador en Cifras, (2010). INEC. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- Fernández, S. y Sinchi, E. (2010). Universidad de Cuenca. Recuperado 15 de Abril de 2015, de Repositorio: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1107>

Fleitman, J. (2000). Promonegocios. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, obtenido de: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa-.html>

Folleto "Economía Solidaria una alternativa de Desarrollo integral para la Sociedad" .Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad de Posgrados del Ecuador. (2008). Recuperado 17 de Junio de 2015, obtenido de:<http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para-%20descargar/economiasocial.pdf>

García, F. (2009). Universidad de Oriente. Recuperado 23 de Abril de 2015, de Repositorio:<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1104/1/Tesis.Dise%C3%B1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

García, S. (2008). Universidad Técnica del Norte. Recuperado 04 de Julio de 2015, de Repositorio: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789-/3978/1/02%20ICA%20859%20TESIS.pdf>

Hidalgo, J. (2011). Universidad de Especialidades Turísticas. Recuperado 27 de Abril de 2015, de Repositorio: <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/295/1/Plan%20de%20Negocios%20Prekinder%20Service.pdf>

Ley de la Economía Popular y Solidaria, (2008). Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Recuperado 17 de Junio de 2015, obtenido de:<http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=359&force=0>

Marengo, K. (2011), Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Recuperado 15 de Julio de 2015, de Repositorio: <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/330/1/309%20Sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20admini>

strativo%20y%20financiero%20para%20las%20microempresas%20rurales%20del%20programa%20Carchi%20Emprende.pdf

Méndez, A. (2011), Universidad de Especialidades Turísticas. Recuperado 05 de Mayo de 2015, de Repositorio: <http://repositorio.uct.edu.ec/handle/123456789/394>

Morales, M. (2013). Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado 10 de Julio de 2015, de Repositorio: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (2011) .UNESCO. Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, obtenido de: www.uis.unesco.org/Education/Documents/ged-2011-sp.pdf

Pérez, M.(2011). Eumed. Recuperado 17 de Junio de 2015, obtenido de: <http://www.eumed.net/rev/oidles/16/finanzas-populares.html>

Porter, M. (1996). Web y empresas. Recuperado el 23 de Agosto de 2015, obtenido de: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Puentes, H. (2010), Universidad Nacional de Loja. Recuperado 09 de Junio de 2015, Obtenido de: <http://es.slideshare.net/jorgemunozv/plan-negocios-central-hidroelectrica-chinchipe-1-reparado>

Proaño, D. (2011), Universidad de las Américas. Recuperado 15 de Abril de 2015, de Repositorio: [http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3659/1/UDLAEC-TTEI-2011-01\(S\).pdf](http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3659/1/UDLAEC-TTEI-2011-01(S).pdf)

Ramos, M.(2012). Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Recuperado 14 de Marzo de 2015, de Repositorio: <http://es.scribd.com/doc/215559391/-Empresa-de-Catering-pdf#scribd>

Rogger, I. (2015), Gestipolis. Recuperado 09 de Junio de 2015, Obtenido de <http://www.gestipolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>

Ruiz, C. (2012), Escuela Superior de Administración Pública. Recuperado 09 de Junio de 2015, Obtenido de:<http://revistas.esap.edu.co/administracion/wpcontent/uploads/2012/03/art354.pdf>

Tomalá, F. (2012). Universidad Estatal Península de Santa Elena. Recuperado 08 de Abril de 2015, de Repositorio: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/-46000/785>

Vanclay, F. (2011). Evaluación del Impacto Social. Recuperado el 02 de Octubre de 2015, obtenido de: http://im4dc.org/wp-content/uploads/-2012/01-/UWA_1833_Paper-2_Spanish-version_Socialimpactassessment-of-resource-projects.pdf

Zambrano, E. (2013). Mirador Económico. Recuperado 17 de Junio de 2015, obtenido de: <http://www.miradoreconomico.com/2012/05/la-economia-popular-y-solidaria/>

ANEXOS



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Se certifica que la presente fue desarrollado por las señoritas: Mayra Alejandra Alvarado Toledo y Gissela Paulina Villarroel Herrera, bajo mi supervisión:

Ing. Verónica Parreño
DIRECTOR DEL PROYECTO

Aprobado por:

Ing. Xavier Fabara
**DIRECTOR DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Certificado por:

Dr. Rodrigo Vaca
SECRETARIO ACADÉMICO

Latacunga, 02 de Diciembre del 2015