

ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE CATERING
PARA PERSONAS CON RÉGIMEN ALIMENTICIO ESPECIAL

AUTORA: MARÍA ALEJANDRA NARANJO GONZÁLEZ

DIRECTOR: MAGÍSTER FRANSISCO CARRASCO

CODIRECTOR: INGENIERO MARCELO TERÁN MBA

SANGOLQUÍ / SEPTIEMBRE / 2007

ELEMENTOS CONCEPTUALES

- **Las necesidades y los proyectos**

Un proyecto, es la búsqueda de soluciones al planteamiento de un problema, que necesita ser resuelto; dicho en otras palabras, los proyectos surgen como respuesta a necesidades individuales y colectivas de la persona, son las mismas las que se deben satisfacer a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

Las necesidades pueden girar en torno al reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, demanda insatisfecha de algún producto o servicio, sustitución de importaciones de productos que encarecen por flete y la distribución en el país; y la solución a dichas necesidades, debe estar encaminada a buscar la mejor salida al problema planteado, consiguiendo que se disponga de los antecedentes y la información necesaria, que permita asignar en forma racional los recursos escasos a la alternativa de solución más eficiente y viable frente a una necesidad humana percibida.¹

- **Proyectos buenos y proyectos malos**

Un proyecto está asociado a una multiplicidad de circunstancias que lo afectan, las cuales, al variar, producen lógicamente cambios en su concepción y, por lo tanto, en la rentabilidad esperada; de tal forma que, son múltiples los factores que influyen en el éxito o fracaso de un proyecto, por ejemplo un cambio tecnológico importante, puede transformar un proyecto rentable en uno fallido.

Así también, se debe tomar en cuenta, que los cambios en el contexto político, pueden generar transformaciones cualitativas y cuantitativas en los proyectos en marcha; no menos importantes son los cambios en las relaciones

¹ Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill , 2003

comerciales internacionales, tales como restricciones no previstas, impuestas por otros países, podrían provocar en el proyecto un gran fracaso.

Otras variables que pueden generar cambios en los proyectos, son la inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y otros factores que hacen que la predicción perfecta sea un imposible; por lo tanto, mientras más acentuado sea el cambio que se produzca, en mayor forma va a afectar el proyecto.

Por todo lo señalado anteriormente, no es posible calificar a un proyecto de malo, solo por no haber tenido éxito práctico, pero tampoco se puede catalogar a un proyecto de bueno, por haber tenido éxito.²

- **La toma de decisiones asociadas a un proyecto**

La adopción de decisiones exige disponer de un número de antecedentes que permitan que ésta se efectúe de manera inteligente; por tanto, es importante tener en cuenta, que la toma de decisión implica un riesgo, ya sea que se tenga mayor o menor grado de incertidumbre. Lo fundamental en la toma de decisiones es que la misma se encuentre cimentada en antecedentes básicos concretos que hagan que las decisiones se adopten con conciencia y con un conocimiento céntrico de las variables, las mismas que una vez valoradas permitirán tomar la mejor decisión posible.

El conjunto de antecedentes que justifican las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado se conoce como evaluación de proyectos; ésta herramienta, permitirá tomar una decisión, que optimice los recursos a utilizar y minimice el riesgo de inversión.³

² Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill , 2003

³ IBIS

CAPÍTULO I

ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Objetivo del Estudio de Mercado

El estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el servicio y los productos que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a que precio están dispuestos a obtenerlo; adicionalmente, indica si las características y especificaciones del servicio y producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Así también indicará qué tipo de clientes son los interesados en los productos, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.

Finalmente, el estudio de mercado obtendrá información acerca del precio apropiado para colocar los productos y el servicio a competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa, exponiendo también los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.⁴

1.2 Identificación del Producto

La identificación del producto, implica una descripción lo más completa y detallada posible, para lograr que se tenga una mejor visión e idea clara del objeto de estudio.

⁴ Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, segunda edición, Mc Graw Hill, 2005

Servicio de Catering



La microempresa, se dedicará al servicio de suministro de alimentación, para personas con régimen alimenticio especial, que en la actualidad abarca un amplio segmento de la población, tal como se determinó en el estudio de mercado, que se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO N.-1 ¿LE GUSTARÍA CONSUMIR PRODUCTOS ALIMENTICIOS BAJOS EN SAL, GRASA, AZÚCAR Y CALORÍAS? * ¿ADOLECE ALGUNA DE LAS SIGUIENTES ENFERMEDADES?

		¿Adolece alguna de las siguientes enfermedades?				
		SI			NO	
		Diabetes	Hipertensión Arterial	Trastornos Gastrointestinales	Ninguna	Total
¿Le gustaría consumir productos alimenticios bajos en sal, grasa, azúcar y calorías?	SI	10%	5%	30%	56%	85%
	NO	5%	5%	25%	65%	15%
Total		43%			57%	100%

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Como se puede observar, el 43% de la población flotante⁵, adolece de algún tipo de enfermedad, ya sea diabetes, hipertensión arterial o problemas gastrointestinales, entre las más comunes, todos ellos provocados en su mayoría por sobrepeso y mala alimentación, por lo que necesitan de un régimen alimenticio especial para hacerle frente a su enfermedad.

Por ello, al 88% de aquellos que padecen de alguna enfermedad, les gustaría consumir productos bajos en sal, grasa, azúcar y calorías.

Por otra parte, no solo aquellas personas que adolecen alguna enfermedad, tienen régimen alimenticio especial, como se puede observar en el CUADRO N.-1, en donde el 57% de la población flotante no adolece de ninguna enfermedad, sin embargo, el 83% de ellos, desea consumir productos que no solo cuiden su figura, sino que les permita mantener una buena salud, con la finalidad de evitar a un futuro enfermedades.

⁵ Población Flotante.- Población que transita o trabaja en una determinada jurisdicción, sin residir en ella. (Alfonso Mendoza Albarrán).

Luego del análisis se ha podido observar, que del total de la población objeto de estudio, el 85% desean consumir productos alimenticios que les permitan mejorar su calidad de vida, entre los cuales se exponen delicias tales como sánduches, picaditas, ensaladas, jugos naturales y otras bebidas, cada uno de ellos adaptable a las necesidades de los consumidores; preparados con los estándares de calidad, luciendo por sí solos sus sabores.

Los productos elaborados para dietas especiales, serán bajos en calorías, grasas y sal, los consumidores tendrán opciones variadas como son platos basados en hortalizas, embutidos y salsas especiales, sin que su condición de saludables, cambie su sabor.

Por lo tanto, según información recolectada en la investigación de campo, sobre las preferencias de los consumidores, son los sánduches, picaditas y ensaladas, los productos que generarán el proyecto y que servirán para la toma de decisiones.

1.2.1 Clasificación por su Uso

En primer lugar, la clasificación de los bienes y servicios puede hacerse atendiendo a su destino como: satisfactores de consumo final, intermediario y de capital.⁶

En ese contexto, se tratan de **bienes de consumo final**, que son aquellos que satisfacen la demanda de la población flotante del sector de Benalcazar, necesidad que radica en alimentos saludables, bajos en sal, azúcar, grasa y calorías; que aporten nutricionalmente a su salud, que sea preparados con ingredientes de calidad superior, con especias suaves, naturales y orgánicas que aportan sabor y aroma a cada uno de los productos.

⁶ Nacional Financiera México, Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Turismo.

1.2.2 Clasificación por su Efecto

Además de identificar los bienes para el consumo de la población flotante del sector de Benalcazar, es necesario tomar en cuenta los efectos que éstos bienes o servicios producirán en el mercado: en tal sentido por su efecto, se trata de productos **nuevos e innovadores**, debido a que no son como los tradicionales que se pueden encontrar en el mercado, a pesar de ser similares en composición física; proporcionarán un grado más alto de satisfacción y confianza a quienes lo consumen, pues contribuyen a mantener una alimentación balanceada acorde a las necesidades de buena alimentación y dietas especiales que tienen los potenciales clientes.

1.3 Análisis de la Demanda

Al análisis de la demanda “trata de estudiar quiénes son los clientes potenciales, analizando cuáles son sus características (capacidad adquisitiva, formación intelectual, etc.), así como sus gustos y preferencias, escala de valores, hábitos, etc. Todo ello a través de técnicas concretas de investigación de mercados, intentando recabar la máxima información posible, sobre la situación en la que se encuentra el mercado.”⁷

1.3.1 Segmentación de Mercado

“El objetivo de segmentar, es recolectar información acerca de las características de los clientes, beneficios de los productos y preferencias de marca”⁸. Para segmentar el mercado, se tiene el área geográfica de la Parroquia de Benalcazar, tomando en cuenta a aquellas personas mayores de 20 años y que desean contar con productos para regímenes alimenticios especiales.

Para el estudio, se han utilizado los porcentajes obtenidos de la encuesta piloto aplicada a un total de 20 personas, concluyendo que la población flotante

⁷ Beker * Monchón, Elementos de Micro y Macroeconomía, Segunda edición, Chile 2000.

⁸ Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, segunda edición, Mc Graw Hill, 2005

del sector asciende aproximadamente a **538.044** personas al año, lo cual ha dado como resultado la segmentación que se presenta a continuación:

CUADRO N.-2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Población flotante en el área de influencia comprendida entre mayores de 20 años	538044
Porcentaje de la población flotante que consume alimentos fuera de casa	85%
Población flotante que consume alimentos fuera de casa	457337
Porcentaje de la población flotante que consume alimentos fuera de casa en horas de atención del proyecto	75%
Población flotante que consume alimentos fuera de casa en horas de atención del proyecto	343003
Porcentaje de la población flotante que consume productos saludables	95%
Población flotante que consume productos saludables	325853
Porcentaje de la población flotante que consume alimentos en el sector	70%
Población flotante que consume alimentos en el sector	228097

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Como se puede apreciar, para la segmentación del mercado, se han tomado cuatro parámetros importantes como son: personas que consumen alimentos fuera de casa, aquellas que lo hacen en horario de atención del proyecto, las que consumen alimentos saludables⁹ y quienes consumen en el sector; dando como resultado que el 42% de la población flotante va a ser nuestro mercado objetivo, ya que son los que cumplen con las características del segmento de mercado al cual va dirigido el servicio de catering, para personas con régimen alimenticio especial.

1.3. 2 Factores que afectan la Demanda

Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencia, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio del bien.

⁹ Alimentos Saludables.- Aquellos que naturalmente tienen excelentes cualidades, o son ricos en nutrientes, cuyo consumo (científicamente probado) es beneficioso para la salud humana.

1.3.2.1 Tamaño y crecimiento de la Población

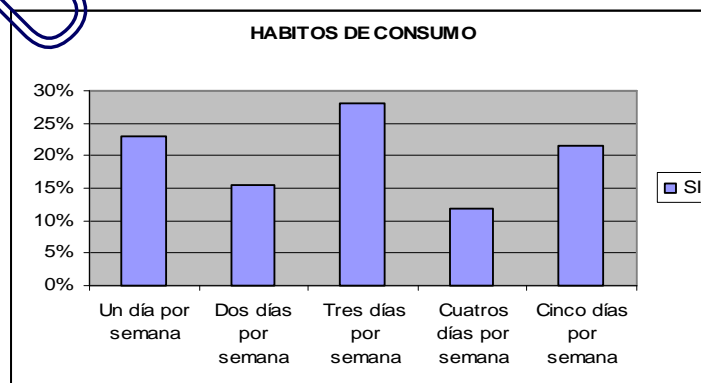
En cuanto al tamaño de la población, se podría señalar que actualmente en Quito, existe una población de 1'839.853 personas, de las cuales en la Parroquia de Benalcazar habitan 43.851 personas¹⁰, que presentan según el INEC, un crecimiento del 1,54% anual.

Sin embargo, para el proyecto, se utilizó la población flotante que consumen alimentos en el sector, que son 228.097 personas, que forman parte del mercado meta; se ha estimado por las características del sector y por la actividad económica y comercial, que la capacidad instalada de los establecimientos que albergan a la población flotante no se incrementará, por lo tanto no, existirá un crecimiento en esta población, ya que de ser el caso, si uno de dichos establecimientos excediera su capacidad, estos mismos se encargarán de canalizar el exceso de clientes hacia otras sucursales, entonces, se puede concluir que siempre se contará con el mismo número de personas en el sector.

1.3.2.2 Hábitos de Consumo

"Podemos definir al hábito de consumo como el modo de proceder a adquirirlo por repetición de actos iguales, a través del aprendizaje u originado por tendencias instintivas, que nos permite identificar entre las personas consumidoras de cierto bien o servicio y aquellas que no lo consumen usualmente".¹¹

GRAFICO N.- 1 DÍAS A LA SEMANA QUE CONSUMEN FUERE DE CASA



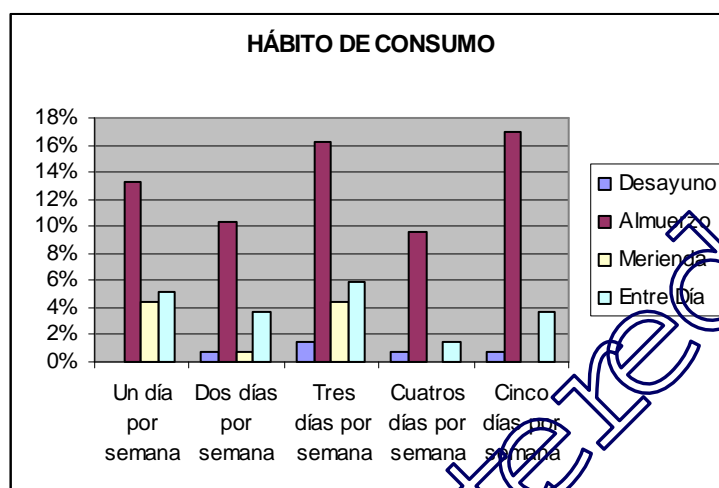
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

¹⁰ INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

¹¹ Pujol Bengoechea Bruno, Dirección de Marketing y Ventas, Madrid España, 2003.

En el gráfico precedente se aprecia en que medida, la población flotante demanda productos. Por ejemplo, el 23% consume alimentos una vez a la semana, en tanto que el 21.5% lo hace cinco días a la semana. En promedio la población objetivo, consume alimentos en el sector 2.9 días por semana.

GRÁFICO N.-2 HORA EN LA QUE USUALMENTE SE CONSUME LOS ALIMENTOS EN EL SECTOR



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

De la población flotante que consume productos por el sector a la hora del almuerzo, el 16% lo hace por lo menos tres días a la semana, un 17% que almuerza fuera de casa de lunes a viernes, permitiendo así identificar que el consumir alimentos a esta hora del día se ha convertido en un hábito, como consecuencia del estilo de vida acelerado que llevan las personas, que no les permite regresar a sus hogares a servirse alimentos preparados en casa.

1.3.2.3 Gustos y Preferencias

Los gustos y preferencias, vienen dados por la sociedad, el consumo, las modas y los hábitos; en los últimos tiempos se ha incrementado la necesidad de consumir productos que ayuden a cuidar la figura y salud, no solo por los estereotipos que se han creado de cuerpos estilizados, sino por la preocupación de una mejor calidad de vida.

Hay ciertos hábitos de la vida moderna que se constituyen en factores claves para el apareamiento de enfermedades, catalogadas como epidemia del Siglo

XXI, tal es así que en cada familia ecuatoriana hay por lo menos un paciente con diabetes; la hipertensión arterial es una de las enfermedades de mayor incidencia en el adulto, que se incrementa inexorablemente con la edad, y más aún en aquellas personas con factores de riesgo asociados, como sobrepeso, sedentarismo y niveles de colesterol altos.

Por otra parte, existen enfermedades gastrointestinales que aquejan la salud de los ecuatorianos afectando a centenares de personas, todas estas enfermedades no respetan edad, sexo o grupo étnico.

GRAFICO N.-3 ¿LE GUSTARÍA CONSUMIR PRODUCTOS ALIMENTICIOS BAJOS EN SAL, GRASA, AZÚCAR Y CALORÍAS?



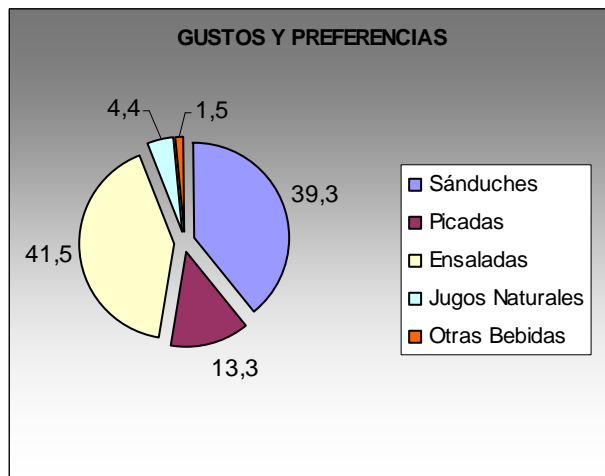
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Es por ello, que con el fin de prevenir enfermedades futuras, que pueden incluso llevar a la muerte a quien las padece, se ha incrementado en los últimos años la necesidad de contar con productos alimenticios que permitan mejorar la nutrición.

Es así que al 85,2% de los encuestados le gustaría consumir productos alimenticios bajos en sal, grasa, azúcar y calorías, que cubran sus necesidades nutricionales y sobre todo, cuiden de su salud

A continuación, se muestra la preferencia de los consumidores sobre los productos que consumen frecuentemente fuera de casa:

GRAFICO N.-4 ¿QUÉ PRODUCTOS LE GUSTARÍA CONSUMIR?



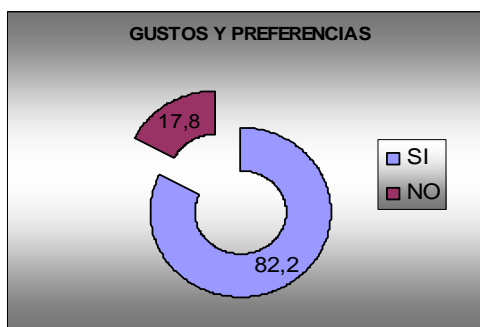
FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Debido, a que es el almuerzo, la hora del día en la que el 67% de los consumidores buscan lugares en donde puedan conseguir productos alimenticios, la tendencia, es adquirir productos que cubran tanto la necesidad nutricional, como las económicas, es decir, que los consumidores buscan cantidad y calidad a precios asequibles.

Los resultados obtenidos de la investigación de campo, dan cuenta que el 39,3% de la población flotante, prefiere consumir sánduches, frente al 41,5% que opta por una ensaladas; esto se debe a que estos dos productos, dentro de la gama que ofrece el proyecto, pueden considerarse fuertes; por lo tanto, los jugos naturales y otras bebidas, son utilizadas como un complemento de los dos productos principales.

Por otra parte, el acelerado ritmo de vida, no permite contar con un amplio espacio de tiempo para almorzar, por lo que los sánduches, las picaditas y las ensaladas se convierten en una opción importante para quienes quieren cuidar de su salud, sin necesidad de requerir tiempo para hacerlo; siendo éstos los productos sobre los cuales se trabajará en el presente proyecto.

GRAFICO N.-5 ¿LE GUSTARÍA CONTAR CON SERVICIO A DOMICILIO DE NUESTROS PRODUCTOS?



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

En efecto, el 82% de los potenciales consumidores, adicionalmente desearían contar con el servicio a domicilio para ocasiones especiales, lo cual hace prever que la empresa tenga la posibilidad de ampliar el negocio y de entregar un valor agregado al servicio.

1.3.3 Demanda Actual

Entiéndase por demanda a la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población; por tanto, la demanda actual, se origina del análisis de factores anteriores, que permiten dimensionarla, que tiene como finalidad demostrar la existencia y ubicación geográfica de los compradores del producto estudiado.¹²

1.3.3.1 Metodología de la Investigación

La metodología consiste en un conjunto de métodos y técnicas de trabajo, integrados en un proceso; por tanto para el presente proyecto, se procedió de la siguiente forma:

1.3.3.1.1 Tamaño del Universo

En el sector comprendido entre las Avenidas República y Eloy Alfaro, de la parroquia de Benalcazar, según la investigación de campo, realizada en empresas representativas del sector, se moviliza una población flotante del

¹² Nacional Financiera México, Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Turismo.

orden de las 538.044 personas. Ahora bien, de ese total solamente el 42% consume alimentos en el sector, es decir, 228.097 personas, constituyéndose así en el universo sobre el cual se calculará la muestra respectiva.

CUADRO N.-3 CÁLCULO DE POBLACIÓN FLOTANTE

MOVISTAR		
Fecha	Número Diario	Número Anual
Lunes 07/05/2007	750	171704
Martes 08/05/2007	733	
Miércoles 09/05/2007	701	
Jueves 10/05/2007	562	
Viernes 11/05/2007	556	
TOTAL	3302	
BANCO DEL PICHINCHA		
Fecha	Número Diario	Número Anual
Viernes 11/05/2007	1238	
Lunes 14/05/2007	1526	366340
Martes 15/05/2007	1533	
Miércoles 16/05/2007	1302	
Jueves 17/05/2007	1446	
TOTAL	7045	538044
	Consumen alimentos en el sector	
Tamaño del Universo	42%	228097

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

1.3.3.1.2 Prueba Piloto

La prueba piloto fue aplicada a un total de 20 personas, al azar que transite por la Parroquia Benalcazar, en el sector comprendido entre la AV. República y Eloy Alfaro, mediante una encuesta, la misma que permitió obtener información sobre frecuencias de consumo, gustos y preferencias sobre los productos y posibles competidores en el sector. En el **Anexo N.- 1**, se muestra la estructura de la encuesta piloto.

La investigación de campo, se realizó a la población flotante de un sector de Benalcazar, que constituye el eje principal de la investigación, la encuesta, se aplicará a usuarios de Banco del Pichincha y Telefónica Movistar, instituciones que por características económicas y comerciales del sector albergan a gran parte de la población que transita por el sector.

1.3.3.1.3 Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la probabilidad de aceptación (p), según la encuesta piloto del 42%, y la de rechazo (q), del 58%, con un nivel de confianza del 96% y un margen de error del 4%.

Con los datos obtenidos, se procedió a calcular el número de encuestas para la presente investigación, utilizando la fórmula de población infinita¹³; ya que la población es mayor a 100.000. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

DATOS

n =	X	Número de encuestados
Nc =	96%	Nivel de Confianza
z =	2.06	Valor Z
e =	4%	Error en la porción de la muestra
p =	42%	Proporción de aceptación en la población
q =	58%	Proporción de rechazos en la población

CÁLCULO

$$n = \frac{z^2 * p^2 * q^2}{e^2}$$

$$n = \frac{2,06^2 (0,42)^2 (0,58)^2}{0,04^2}$$

$$n = \frac{0,251}{0,0016}$$

$$n = 157 \text{ encuestas}$$

Por tanto, la muestra es igual a 157 encuestas en la parroquia de Benalcazar. En el **Anexo N.-2** se presenta la encuesta definitiva aplicada.

¹³ Spigel, Munrray, "Estadísticas Administrativas". Editorial McGraw Hill. Décima edición. 1.998

1.3.3.1.4 Levantamiento de la Información

Para el levantamiento de información, se utilizó la técnica de la encuesta aplicada por personas, la misma que se distingue del resto, por la presencia de un entrevistador capacitado que formula preguntas a los sujetos y toma nota sus respuestas¹⁴; con la finalidad de tener una mejor visión sobre las necesidades de productos alimenticios sanos en el sector, así como las preferencias, hábitos de consumo y demás características del potencial mercado. Por otra parte, esta técnica permitió conocer los posibles competidores, así como tener un trato personalizado con cada uno de los encuestados y por ende aclarar cada una de las dudas que se puedan presentar durante la entrevista.

1.3.3.1.5 Procesamiento de la Información

Una vez obtenida la información, mediante la encuesta, se procedió a su validación para eliminar distorsiones, en la captura de la información. A partir de ello, se codificaron para ser archivados en SPSS. Posteriormente se realizó una tabulación en la estructura de cada variable; el siguiente paso es crear una tabla de frecuencias y basada en ello, una ilustración gráfica, que permitirá en última instancia, determinar un análisis basado en los resultados generados, los mismos que servirán para tomar decisiones, alcanzar mejor los objetivos, y enfocar correctamente hacia los nuevos clientes; así como conocer las características y necesidades del mercado meta.

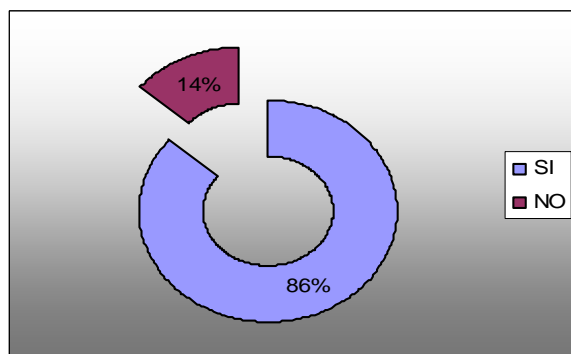
1.3.3.1.6 Análisis de los Resultados

En el análisis de los resultados, los datos se convertirán en información, significativa y útil para la toma de decisiones sobre el actual proyecto; se integran las variables de los resultados en un informe ejecutivo, que permitirá advertir los gustos, preferencias, necesidades y expectativas que los clientes potenciales tienen de los productos y servicios de la propuesta.

¹⁴ Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, segunda edición, Mc Graw Hill, 2005

A continuación, se presenta el análisis de las preguntas realizadas en la encuesta, que permitirán tener una idea más clara del mercado hacia el cual va dirigido la propuesta. **Anexo N.- 3**

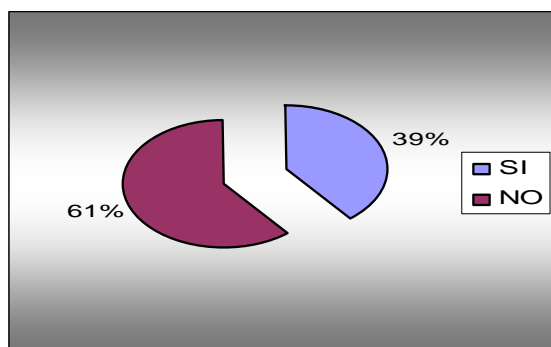
GRAFICO N.-6 ¿FRECUENTEMENTE USTED CONSUME ALIMENTOS FUERA DE CASA?



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo SPSS

Debido al estilo de vida acelerado que tienen los quitenos, en su mayoría no tienen tiempo suficiente para preparar sus alimentos en casa, o a su vez no pueden regresar a ella para alimentarse a las horas adecuadas; por tanto comen fuera, como se puede observar en el **GRÁFICO N.- 6**, el 86% del total de encuestados respondió afirmativamente cuando se les preguntó si frecuentemente consumían alimentos fuera de sus casa; lo que permite concluir que el mercado de posibles consumidores es amplio, ya que existe un alto porcentaje de la población flotante que no consume alimentos en sus hogares.

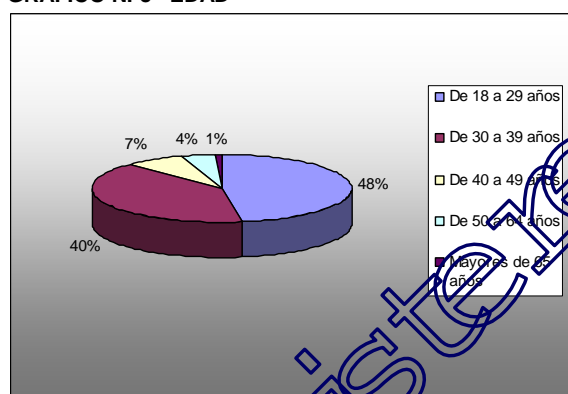
GRAFICO N.-7 ¿USTED CONOCE LUGARES EN ESTE SECTOR, DONDE PUEDE ADQUIRIR ÉSTE TIPO DE PRODUCTOS?



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo SPSS

En torno a los posibles competidores que existen en el área de influencia, el 61% respondió no conocer lugares que ofrezcan los productos del proyecto; sin embargo, el 39% conoce de algún lugar en donde se comercializan productos tradicionales como sánduches, ensaladas y comida dietética, entre los cuales podemos encontrar: El Español, El Arbolito y Diet Catering. Es preciso señalar que los productos que ofrecerá el servicio de catering no son para bajar de peso, sino que sirven para mantener una buena alimentación y sobre todo contribuir a evitar enfermedades futuras, provocadas por la mala alimentación.

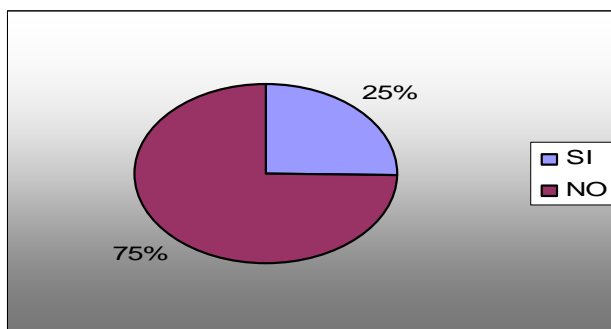
GRAFICO N.-8 EDAD



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo SPSS

El 48% de la población, se encuentra entre 18 y 29 años, seguido del 40% que está en el categoría de 30 a 39 años; por lo tanto los clientes a los que atenderemos, será población relativamente joven, esto permitirá que las nuevas tendencias de alimentación, sean mejor aceptada, ya que es precisamente este grupo de la población la que en los últimos años cuida más su imagen y su salud; y tiene acceso a información sobre enfermedades del siglo, por lo que se proponen evitarlas en un futuro.

GRAFICO N.-9 ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LOS ALIMENTOS QUE PUEDE ENCONTRAR EN EL SECTOR?

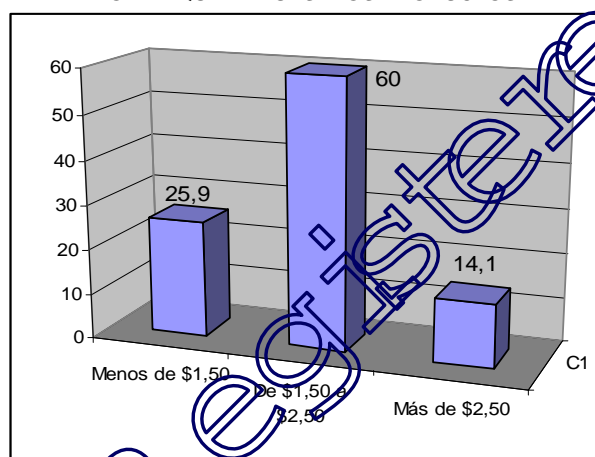


FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo SPSS

Los resultados expuestos en el **GRAFICO N.-9**, permiten ver, que aquellos que consumen en el sector, en el 75% no están satisfechos con los alimentos que pueden adquirir; esto ayudará a identificar cuales son las necesidades del mercado, así como los potenciales clientes que esperan del servicio de catering y de los productos que éste comercializará.

La insatisfacción de esta parte de la población flotante, se debe a que los productos que pueden encontrar en el sector, no cubren sus necesidades alimenticias, es decir que no les permite llevar una dieta adecuada, que les ayude a cuidar su salud.

GRAFICO N.-10 ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ADQUIRIR NUESTROS PRODUCTOS?



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo SPSS

En relación a cuánto estarían dispuestos a pagar los posibles clientes por adquirir los productos del proyecto el 60% e la población, estaría dispuesto a pagar entre \$1,50 y \$2,00 por unidad de producto; precios accesibles para cualquier persona, sobre todo si tomamos en cuenta, que se tratan de productos alimenticios personalizados, que cubren necesidades especiales de los consumidores.

1.3.3.2 Demanda Actual del Producto

Para cuantificar la demanda actual del producto, se ha utilizado los datos recolectados en la investigación de campo, en donde se determinó, que los potenciales consumidores acudirán al servicio de catering por lo menos 2,93

días a la semana, lo cual representa al 60% del total de la población que consume alimentos en el sector; por tanto son 136.858 personas, quienes consumirán los productos del proyecto.

Para el cálculo de la demanda en unidades de producción, se utilizó el porcentaje válido de “Los productos que le gustaría consumir a los potenciales clientes”, mismos que se exponen a continuación:

CUADRO N.-4 ¿QUÉ PRODUCTOS LE GUSTARÍA CONSUMIR?

Productos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sánduches	53	33,8	39,3	39,3
	Picadas	18	11,5	13,7	52,6
	Ensaladas	56	35,7	41,5	94,1
	Jugos Naturales	6	3,8	4,4	98,5
	Otras Bebidas	2	1,3	1,5	100,0
	Total	135	86,0	100,0	
Perdidos	Sistema	22	14,0		
Total		157	100,0		

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Como segundo paso, es necesario estimar un promedio sobre los valores monetarios que los clientes están dispuestos a gastar en los productos; resultados que se presentan a continuación:

CUADRO N.-5 PRECIO PROMEDIO DE LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO

Productos	Precio en Dólares			
	1,5	2	2,5	Total
Sánduches	0,59	1,02	0,24	\$ 1,85
Picadas	0,17	1,44	0,42	\$ 2,03
Ensaladas	0,21	1,36	0,45	\$ 2,02
Jugos Naturales	1,00	0,33	0,42	\$ 1,75
Otras Bebidas	0	2,00	0	\$ 2,00

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

A continuación se presenta el **CUADRO N.-6**, en donde se puede observar la demanda actual por producto, tanto en unidades de producción como en unidades monetarias:

CUADRO N.-6 DEMANDA ACTUAL POR PRODUCTO

Población flotante que consume alimentos en el sector	228097
Porcentaje de la población flotante que consume los productos del proyecto	60%
Población flotante que consume los productos del proyecto	136858
Porcentaje de demanda de sánduches	39,3%
Demanda de sánduches en unidades de producción	53785
Demanda de sánduches en unidades de monetarias	99502
Porcentaje de demanda de picadas	13,3%
Demanda de picadas en unidades de producción	18202
Demanda de picadas en unidades monetarias	36950
Porcentaje de demanda de ensaladas	41,5%
Demanda de ensaladas en unidades de producción	56796
Demanda de ensaladas en unidades monetarias	114728
Porcentaje de demanda de jugos naturales	4,4%
Demanda de jugos naturales en unidades de producción	6022
Demanda de jugos naturales en unidades monetarias	10539
Porcentaje de demanda de otras bebidas	1,5%
Demanda de otras bebidas en unidades de producción	2053
Demanda de otras bebidas en unidades monetarias	4106

FUENTE: Investigación de Campo**ELABORADO POR: Alejandra Naranjo**

En resumen, se puede decir, que se necesitan producir 53.785 sánduches, 18.202 picadas, 56.796 ensaladas, 6.022 jugos naturales y 2.053 de otras bebidas al año, para cubrir la demanda actual de dichos productos.

Como se puede observar, los sánduches y las ensaladas son los productos preferidos por los consumidores potenciales; esto se debe a que éstos son consumidos a la hora del almuerzo, por lo que los clientes buscan alimentos que les brinden la energía necesaria para continuar con sus actividades diarias; por otra parte, tanto los jugos naturales como otras bebidas, son demandadas en menor cantidad, esto se da porque este tipo de productos son utilizados para complementar a los sánduches, ensaladas y picaditas.

1.3.4 Proyección de la Demanda

“La proyección de la demanda es conocer el monto del consumo futuro a lo largo de la vida útil del proyecto.”¹⁵ Por el tipo de actividad económica y comercial, que presenta el sector, en donde se llevó a cabo la investigación; se asumirá que la demanda futura será constante, debido a que la capacidad instalada de instituciones principales como Banco del Pichincha y la Telefónica Movistar, está dada, para servir a determinado número de personas, por lo que si éste número fuera superior a la capacidad de atención, los clientes se dirigirían a otras sucursales; por lo tanto, la población flotante mantendrá su flujo hacia el sector.

Es importante acotar, que las preferencias por productos como los que ofrecerá el servicio de catering, se mantendrá a lo largo de los años, lo que permite establecer una demanda constante para los años venideros, basándonos en la demanda actual, como se presenta en el CUADRO N.-7:

CUADRO N.-7 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Año	PRODUCTOS				
	Sánduches	Picadas	Ensaladas	Jugos Naturales	Otras Bebidas
2008	53785	18202	56796	6022	2053
2009	53785	18202	56796	6022	2053
2010	53785	18202	56796	6022	2053
2011	53785	18202	56796	6022	2053
2012	53785	18202	56796	6022	2053

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

1.4 Análisis de la Oferta

1.4.1 Clasificación de la Oferta

El criterio más frecuentemente utilizado para clasificar los distintos tipos de mercados en el que hace referencias al número de participantes en él. La competencia que se produzca entre un gran número de vendedores (**competencia perfecta**), será distinta de la que se genere en un mercado

¹⁵ Meneses Álvarez Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Ecuador 2004

donde concurren un número reducido de vendedores (**oligopolio**). El caso extremo, donde la competencia es inexistente, es aquel en que el mercado es controlado por un solo productor (**monopolio**).¹⁶

Por tanto, se puede concluir, que el mercado en el que se desenvolverá el servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial, será el de **Oligopolio**, ya que las ventas las realizan unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus actividades; pese a que en el sector de influencia no existen competidores, en los sectores aledaños puede encontrarse empresas con productos similares; además, las decisiones de precios pueden ser tomadas independientemente o realizando acuerdos entre dichas empresas para evitar la competencia desleal.

1.4.2 Factores que afectan la Oferta

Los productos que se ponen a disposición de los consumidores, se ve afectada por factores y variables que deben ser analizadas, explicando la oferta histórica hasta llegar a concluir con la magnitud de la oferta actual y la información necesaria para proyectar la oferta futura; por otra parte, es fundamental conocer la competencia, la capacidad instalada y estrategias de penetración al mercado, de las mismas, con el objetivo de identificar el comportamiento histórico, actual y futuro del mercado oferente.¹⁷

1.4.2.1 Número y capacidad de producción de los Competidores

El único competidor posible que se pudo encontrar en el mercado, es **KAYÚ**, que ingresó al mercado hace 5 años, sus inicios se dieron con una cafetería en el CCNU, posteriormente implementaron menús del día y con el transcurrir del tiempo debido al volumen de trabajo, adquirieron otro local en el mismo centro comercial para ampliar el negocio, llegando en la actualidad a atender a un promedio de 400 personas diarias en sus instalaciones.

¹⁶ Beker * Monchón, Elementos de Micro y Macroeconomía, Segunda edición, Chile 2000.

¹⁷ Nacional Financiera México, Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Turismo.

Son muchos los factores que se han unido para alcanzar el éxito que tiene ahora; en primer lugar está la calidad de la comida, la misma que es natural sin excesivos condimentos, preparada cada día, enfocada siempre en ofrecer una alimentación como la que se consume en casa. Otro de los factores importantes, es la atención que dan a los clientes, ya que se preocupan de conocer sus gustos y preferencias día a día.

Es importante acotar, que **KAYÚ**, no es un competidor directo, ya que su servicio se enfoca a atender pedidos de empresas, es decir que atiende a otro segmento de mercado.

Sus instalaciones se encuentran en el CCNU, mismo que está fuera del área de influencia del proyecto; de la misma forma, su capacidad de atención está al máximo y no desean ampliarse en un futuro, ya que aseguran que su mercado actual está bien atendido y que al ampliarse podrían perder el trato personalizado que tienen con cada uno de los clientes.

1.4.2.2 Incursión de Nuevos Competidores

Para el análisis de la incursión de nuevos competidores, vale decir, que la aparición de éstos no es difícil, ya que el mercado de alimentos sanos, se ha convertido en los últimos años en atractivo, debido a la tendencia de los consumidores a adquirir productos que les permitan cuidar su figura y su salud.

Por otra parte, hay que considerar que en el sector, no se han identificado lugares que comercialicen este tipo de productos, pese a que la necesidad de la población flotante de adquirir productos alimenticios saludables es amplia, lo que hace aún más atractivo al segmento de mercado.

Se debe tomar en cuenta, que el monto de inversión para este tipo de negocio no es alta, y que los precios de los productos en su mayoría están dados por los gustos y preferencias de los consumidores, por lo que estos factores no constituyen barreras de ingreso para aquellos que deseen incursionar en este tipo de negocios.

1.4.3 Oferta Actual

En cuanto a la oferta actual, se puede decir, que ésta permite conocer como se está desarrollando el mercado en estos días; para el presente proyecto, existe un solo oferente de productos similares en el mercado, que si bien no se encuentra en el área de influencia y no atiende a la población meta del proyecto, tienen la capacidad de atender a 400 personas diarias, en su mayoría personas que trabajan en sectores aledaños a las instalaciones del restaurante de **KAYÚ**; por tanto se puede decir, que la oferta actual de productos es de 104.000 por año.

1.4.4 Proyección de la Oferta

La proyección de la oferta, estará analizada en función de la capacidad instalada y utilizada de competencia, adicionalmente permitirá considerar los planes de expansión, que serán necesarios para cubrir el segmento de mercado establecido.¹⁸

Considerando, que el mercado es atractivo, y que la inversión no es alta, podría esperarse el apareamiento de competidores en los siguientes años; sin embargo, el único oferente del mercado, **KAYÚ**, ingresó hace cinco años, y que desde entonces, no ha aparecido competencia alguna en el sector; por ello se considerará, una oferta constante, es decir, que el proveedor seguirá atendiendo a 400 personas diarias, ya que según los mismos propietarios del restaurante, no desean ampliarse.

1.5 Determinación de la Demanda Insatisfecha

“La demanda insatisfecha, es aquella, en la cual el público no ha logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió no está satisfecho con él”¹⁹.

¹⁸ Meneses Álvarez Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Ecuador, 2004

¹⁹ Amaya Amaya Jairo, Toma de decisiones gerenciales, Métodos Cuantitativos, Bogotá, 1999

Si bien es cierto **KAYÚ** cubre un mercado de 104.000 menús al año, no satisface a las 136.858 personas de la población flotante que desearían consumir los productos del proyecto, del sector de Benalcazar; que demandan 56.796 ensaladas, 53.785 sánduches, y 18.202 picadas; por lo tanto, la demanda insatisfecha del sector, será atendida por el servicio de catering en su totalidad, ya que según la investigación de campo, no existen competidores en el sector, que puedan cubrir esta sección de la población.

1.6 Comercialización

Para la comercialización, es necesario establecer estrategias, las mismas que se definirán “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en el que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”²⁰

1.6.1 Estrategia de Precios

Para la estrategia de precios, debe tomarse en cuenta la necesidad de buscar una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que el servicio de catering competirá en el mercado; por lo tanto, es necesario considerar, que la entrada de competidores en el mercado no es imposible, es por ello, que debe aplicarse una **estrategia de penetración** al mercado en donde se introduce un producto de calidad, que le brinde al consumidor el beneficio de una mejor calidad de vida, a un precio accesible, es decir, se fija un precio bajo, con el fin de atraer la mayor cantidad de consumidores y así lograr una importante participación en el mercado.

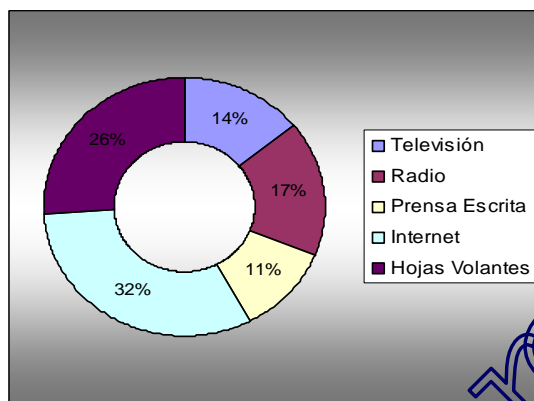
1.6.2 Estrategia de Promoción

La tecnología juega un papel importante en la vida cotidiana, ya que un alto porcentaje de la población tiene acceso a dicha tecnología, ya desde sus hogares, oficinas o centros de cómputo, que les permiten acceder a

²⁰ Salazar Pico Francis MBA, Gestión Estratégica de Negocios, Ver.2.0

información actualizada y de manera rápida; por tanto, como se puede observar en el **GRAFICO N.-11**, al 32% de la población flotante, le gustaría ser informado de productos y promociones del proyecto por medio del Internet, mientras que el 26%, por hojas volantes.

GRAFICO N.-11 ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE LE INFORMEMOS ACERCA DE NUESTROS PRODUCTOS Y PROMOCIONES?



FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo SPSS

Para la promoción de los productos innovadores que se comercializarán, es importante utilizar una estrategia que permita reforzar el beneficio de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve, por tanto, se utilizará una **publicidad intensiva**, que permita la penetración al mercado, induciendo al consumo de los nuevos productos, dando a conocer a los consumidores las características y beneficios de los mismos, por medio de anuncios publicitarios, tanto en Internet, como con hojas volantes, en ambos casos, la información que el consumidor podrá tener será sobre promociones, sorteos, descuentos, mejoras en los productos y precios, todo esto permitirá que los potenciales consumidores se relacionen más con el servicio y los productos del mismo.

1.6.3 Estrategia de Producto

La manera en que se maneje las estrategias de producto, ayudarán a mantener la fidelidad de los consumidores y a ampliar el mercado, mediante la **diferenciación de los productos**, en donde se habla del beneficio intangible que los productos del proyecto brindan a los clientes, que es la contribución para una mejor calidad de vida, de quienes los consumen.

1.6.4 Estrategia de plaza

Para este tipo de estrategia, el canal de distribución a escoger es uno de los factores fundamentales a considerar, pues tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles en el canal de distribución y, por tanto, complejidad, lo que provoca que se tenga menos control sobre aspectos como precios finales de venta y condiciones de productos; por tanto los clientes podrán acceder al producto mediante **distribución directa**, es decir del productor al consumidor, con el objetivo de mantener la calidad e imagen de la empresa, así como una mejor relación con los clientes.

1.7 Análisis de precios

A pesar de tratarse de productos innovadores en el mercado, existen cafeterías y delicatessen, como el El Español, El Arbolito y Kayú, que comercializan productos similares, tales como sánduches, picaditas, ensaladas de vegetales y de frutas; A pesar de que dichos locales, no se encuentran en el área de influencia, los precios de sus productos, servirán como referencia para el presente análisis.

A continuación, se presenta el CUADRO N.- 8, en el cual se detalla quien los comercializa, los productos que ofertan y el precio al que lo hacen:

CUADRO N.-8: PRECIOS DE PRODUCTOS SIMILARES

	N.- personas	EL ESPAÑOL	EL ARBOLITO	KAYÚ
Picaditas	5	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 8,00
	10	\$ 20,00	\$ 20,00	
	15	\$ 25,00	\$ 26,50	
Productos				
Sánduches	Tradicional	\$ 3,00	\$ 2,10	\$ 2,07
	Light	\$ 3,25		\$ 2,07
	Pollo	\$ 3,35		\$ 2,07
	Especial		\$ 2,99	
	Vegetariano	\$ 3,50	\$ 2,10	
Ensaladas	Vegetales	\$ 2,50		\$ 2,02
	Frutas	\$ 1,60		\$ 1,40

FUENTE: Investigación Personal
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Como se puede observar, los precios de los productos de cada uno de los locales, no son representativamente distantes, siendo El Español, el que ofrece sus productos a un precio más alto; a pesar de ello, cuenta con gran afluencia de consumidores en sus locales; el éxito de ésta cadena, se debe a los años que lleva en el mercado, así como la calidad de sus productos.

1.8 Canales de distribución

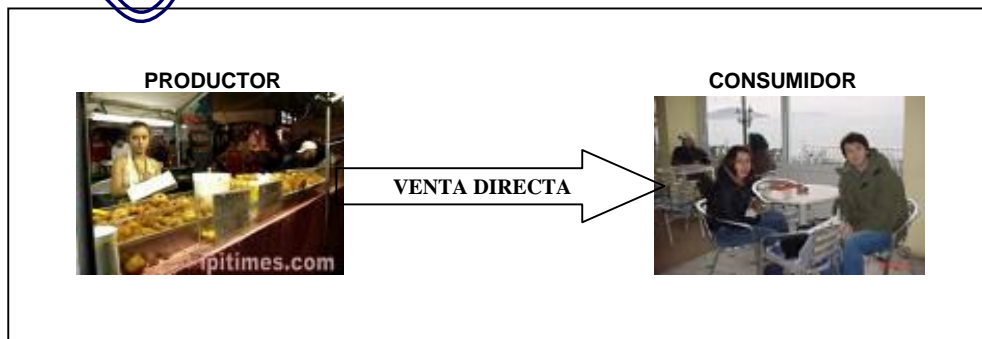
“El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales”²¹

Se puede decir entonces, que los canales de distribución son todos los medios de los cuales dependerá el servicio de catering, para hacer llegar todos sus productos hasta el consumidor final, en la cantidad apropiada, al momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

1.8.1 Cadena de distribución

Para el presente proyecto, la cadena de distribución que se utilizará será la cero, ya que no existe más que una relación directa entre el productor y el consumidor; es decir, que el consumidor, adquirirá los productos en el local de catering de manera directa, como lo ilustra el siguiente gráfico:

GRAFICO N.-11 CADENA DE DISTRIBUCIÓN



ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

²¹ Soret Los Santos Ignacio, Logística y Marketing para la distribución comercial, Sao Paulo 2000

Por tanto, al no existir intermediarios, el servicio será único y personalizado, los productos llegarán al consumidor en condiciones óptimas y sobre todo, el precio que éstos pagarán por cada producto será el justo. Todos éstos aspectos, permitirán fidelizar a los clientes, mantener una buena imagen y sobre todo conservar el mercado, ya que el trato será más directo con los clientes, conociendo de cerca sus inquietudes, necesidades y sugerencias, para aplicarlas y satisfacerlas según las tendencias del mismo mercado.

1.8.2 Comparación de precios entre los similares y la disposición a pagar del consumidor.

Debido a la que en la cadena de distribución, la comercialización, se la hace de manera directa, es decir de productor a consumidor, no existe margen de precios; por tanto, se realizará una comparación entre los precios de los similares y la disposición a pagar de los consumidores; para ello se expone a continuación el cuadro de productos similares:

CUADRO N.-9: PRECIOS DE PRODUCTOS SIMILARES Y DISPOSICIÓN A PAGAR DEL CONSUMIDOR

PRODUCTOS	VARIEDAD	EL ESPAÑO	EL ARBOLITO	KAYÚ	PROYECTO
Picaditas	Sal	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 1,60	\$ 2,03
Sánduches	Tradicional	\$ 3,00	\$ 2,10	\$ 2,07	\$ 2,00
	Light	\$ 3,25		\$ 2,07	\$ 2,00
	Pollo	\$ 3,35		\$ 2,07	\$ 2,00
	Especial		\$ 2,99		
	Vegetariano	\$ 3,50	\$ 2,10		
Ensaladas	Vegetales	\$ 2,50		\$ 2,02	\$ 2,02
	Frutas	\$ 1,60		\$ 1,40	

FUENTE: Investigación Personal
ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Después de haber realizado un análisis de precios de productos similares, se ha podido observar, que éstos están acordes, con la predisposición a pagar que tienen los clientes potenciales, por los productos del proyecto, tal como se refleja en el cuadro expuesto a continuación:

CUADRO N.10 DISPOSICIÓN A PAGAR POR LOS PRODUCTOS DEL PROYECTO

PRODUCTOS	PRECIOS		
	Menos de \$1,50	De \$1,50 a \$2,50	Más de \$2,50
Sánduches	39,6%	51%	9,4%
Picadas	11%	72%	17%
Ensaladas	14,3%	67,8%	17,9%

Fuente: Investigación Personal
Elaborado: Alejandra Naranjo

Por tanto, se puede ver, que del total de el 51% de la población meta, está dispuesta a pagar entre \$1,50 a \$2,50 por sánduche, mientras que el 72% el mismo precio por persona, para picaditas y un 67,8% por las ensaladas; con éste análisis, se puede ver, que los precios que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos, están acorde a los precios que se manejan en mercados similares.

UNR existe

CAPÍTULO II

ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico, permite cuantificar el monto de la inversión necesaria, así como los costos de operación, nivel de producción y la correcta utilización de los recursos disponibles; también permitirá obtener información sobre el tamaño y localización óptima de la planta, visualizando de mejor manera las condiciones ideales, para los nuevos productos del servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial.

2.1 Tamaño del proyecto

“La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico”.²²

El tamaño del proyecto, incide en el nivel de inversión y los costos del mismo, es por ello que es importante su definición; por otra parte, éste aspecto, permitirá la estimación de la rentabilidad y el nivel de operación, que podría generar la creación del servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial en el sector de la Av. Eloy Alfaro y República, en la parroquia de Benalcazar.

2.1.1 Factores determinantes del tamaño

Existen factores que inciden en el tamaño del proyecto, es por ello que es necesario realizar un análisis de ciertas variables, las mismas que se detallan a continuación:

2.1.1.1 Mercado

El mercado, permitirá determinar el tamaño del negocio, en donde se expenderán los productos para aquellas personas con régimen alimenticio

²² Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos, Bogotá, 1997.

especial, ya que al conocer la cantidad demandada futura de productos del proyecto, que en el caso del presente estudio, se determinó que sería constante, debido a las características comerciales del sector, se podrá establecer el tamaño y localización de la cafetería, así como la oferta de sánduches, picaditas y ensaladas necesarias para cubrir las necesidades del mercado.

El estudio de mercado, realizado determinó que la propuesta de creación de un servicio de catering, para personas que requieran de una mejor alimentación, presenta buenas condiciones; pues el 85,2% de los posibles consumidores, afirman que les gustaría consumir productos alimenticios bajos en sal, grasa, azúcar y calorías.

Otro punto favorable, es la inexistencia de competencia en el sector, ya que el 61% de los potenciales clientes, dicen desconocer lugares en el área de influencia en donde se pueda adquirir productos saludables, como los que ofrece el proyecto; además, el 75% no están satisfechos con los alimentos que pueden encontrar en el sector, por lo que la demanda de productos que ayuden a mejorar la alimentación, hacen que este tipo de negocio sea atractivo, para un segmento de mercado hasta hoy desatendido.

2.1.1.2 Disponibilidad de recursos financieros

La asignación adecuada de los recursos, varía según la capacidad que tiene el servicio de catering para contar con los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de la propuesta.

Para el presente proyecto, el monto de la inversión inicial, dependerá del número de mesas que se utilicen, para atender a los clientes; por lo tanto, el capital propio con que se cuenta para cualquiera de las opciones es de \$10.000, por lo que el saldo será financiado por medio de un préstamo otorgado por una institución financiera.

2.1.1.3 Disponibilidad de mano de obra

Pese a que en los últimos años, el Ecuador ha experimentado un incremento en la fuga de mano de obra hacia otros países como Italia, España y Estados Unidos, existe aún una alta tasa de desempleo, que se encuentra en 10.26%²³, solo en la ciudad de Quito, por lo que se puede evidenciar una alta demanda de empleo, es así, que el servicio de catering, cuentan con la posibilidad de contratar personal para realizar las funciones de meseros y cocineros, los mismos, que no requieren un nivel alto de estudios, es decir, que pueden ser bachilleres, quienes adquieren el conocimiento sobre servicio al cliente, así como en preparación y manejo de alimentos, mediante capacitaciones.

En cuanto al requerimiento de mano de obra administrativa será el gerente propietario, el encargado del negocio, ya que cuenta con un Título Universitario, relacionado a las funciones que debe desempeñar en el cargo; por otra parte, debido al grado de educación media y los pocos conocimientos técnicos, que se requiere para el cargo de meseros y obreros, los costos que representan la mano de obra, son relativamente bajos, lo que facilita la puesta en marcha del servicio de catering.

En cuanto a la adquisición de conocimientos sobre servicio y atención al cliente, así como manejo y preparación de alimentos, serán impartidos mediante capacitación que brindará la empresa a sus trabajadores.

2.1.2 Optimización del tamaño del proyecto.

“La determinación del tamaño debe basarse en dos consideraciones que confieren un carácter cambiante a la optimización del proyecto: la relación precio-volumen, por el efecto de la elasticidad de la demanda, y la relación costo-volumen, por las economías y deseconomías de escala que pueden lograrse en el proceso productivo.

²³ Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

La evaluación que se realice de éstas variables tiene por objeto estimar y determinar el valor actual neto de cada tamaño opcional para identificar que en éste se maximiza.”²⁴

Para realzar el análisis de la optimización del tamaño del proyecto, fue necesario en primer lugar, establecer distintas opciones de tamaño, que van desde iniciar la operación con cuatro, luego con seis y posteriormente ocho mesas, debido a que el espacio físico del local, no permite ampliar el número de mesas. El siguiente cuadro se expone datos utilizados para los distintos tamaños del presente proyecto:

CUADRO N.-11 ALTERNATIVAS DE TAMAÑOS PARA EL PROYECTO

Horario de atención del proyecto			
Horario	N.- Horas	Capacidad de uso	Promedio horas atención día
10 a.m.-12 a.m.	2	30%	0,6
12 a.m.- 14 p.m.	2	30%	1,8
14 p.m.-16 p.m.	2	30%	0,6
Total	6		3,0
Datos para determinación de tamaños			
Tamaño	Uno	Dos	Tres
N.- Mesas	4	6	8
Puestos por mesa	4	4	4
Total de puestos	16	24	32
Tiempo de uso en minutos	30	30	30
N.- personas atendidas 1 hora	32	48	64
N.- personas atendidas 2 horas	64	96	128
Capacidad de uso de 10 a.m.-12 a.m.	19	29	38
Capacidad de uso de 12 a.m.-14 p.m.	58	86	115
Capacidad de uso de 14 p.m.-16 p.m.	19	29	38
N.- de clientes atendidos por día	96	144	192
N.- de clientes atendidos al año	23040	34560	46080
Demanda de productos, según investigación de mercado			
Producto	%	%	%
Sánduches	39,3%	39,3%	39,3%
Picaditas	13,3%	13,3%	13,3%
Ensaladas	41,5%	41,5%	41,5%
Demanda de productos, según tamaño del proyecto			
N.- de sánduches al año	9055	13582	18109
N.- de picaditas al año	3064	4596	6129
N.- de ensaladas al año	9562	14342	19123

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

²⁴ Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos, México 2003

Como se puede ver, el horario en que el proyecto atenderá, va de 10:00 a.m., hasta las 16:00 p.m., es decir, 6 horas diarias.

Asumiendo que en las primeras dos horas de atención, solo el 30% de la capacidad está en uso, en las siguientes dos horas, por tratarse de la hora del almuerzo, se utilizará el 90% de la capacidad instalada, mientras que las últimas dos horas de atención, tendrán otro 30% de uso de las instalaciones. Ahora bien, si se analiza detenidamente cada una de las alternativas de tamaños, tendremos:

✓ En primera instancia, utilizar 4 mesas, con capacidad para 4 personas cada una, si asumimos que una persona, no necesita más allá de 30 minutos para consumir sus alimentos, podemos decir, que se tendrá la capacidad de atender a 32 personas en una hora, si decimos, que en promedio 8 horas del día, se utiliza el total de la capacidad de uso del local, tendremos 96 personas atendidas por día, lo que da un total de 23.040 personas por año, que demandarán 9.055 sánduches, 3064 picaditas y 9562 ensaladas.

✓ Como segunda opción, instalar 6 mesas, que permitirá atender 144 personas por día, es decir, 34.560 personas al año, que demandarán 13.582 sánduches, 4.596 picaditas y 14.342 ensaladas. Por último, con 8 mesas al año se tendrían a 46.080 personas, que consumirán, 18.109 sánduches, 6.129 picaditas y 19.123 ensaladas.

En el caso del presente proyecto, debido a que existe una demanda constante, la opción que exhiba el costo medio mínimo será la que maximice el valor actual neto, que se supone que los beneficios son constantes cualquiera sea la configuración tecnológica que logre satisfacer el nivel de demanda.

Dado que todos los valores son constates y conocidos, se deduce que el máximo valor actual neto corresponde al menor costo medio posible; por lo tanto; existen tres opciones de tamaño para enfrentar el mercado, las mismas que se presentan a continuación:

CUADRO N.-12 FLUJO DE FONDOS TAMAÑO UNO CON CUATRO MESAS

CONCEPTO	AÑOS DEL PROYECTO					
	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos		42250	42250	42250	42250	42250
(-) Costos Totales		33233	33233	33233	33233	33233
(-) Costos Administrativos y de Ventas		4500	4500	4500	4500	4500
(-) Depreciación de Activos Fijos		1202	1202	1202	1202	1202
(-) Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL		2596	2596	2596	2596	2596
(-) 15% Participación Trabajadores		389	389	389	389	389
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2206	2206	2206	2206	2206
(-) 25% Impuesto a la Renta		552	552	552	552	552
= UTILIDAD NETA		1655	1655	1655	1655	1655
+ Depreciación de Activos		1202	1202	1202	1202	1202
+ Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
(-) Reposición de Activos			1900	1600	2940	2880
+ Venta de Activos			190	420	398	3198
(-) Inversión Inicial	-15672					
FLUJO NETO DE FONDOS	-15672	3577	1867	2397	1035	3895

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Utilizando un costo de oportunidad del 12%, para todos los tamaños, el primero, tendrá un VAN negativo de \$ -6417

CUADRO N.-13 FLUJO DE FONDOS TAMAÑO DOS CON SEIS MESAS

CONCEPTO	AÑOS DEL PROYECTO					
	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos		63376	63376	63376	63376	63376
(-) Costos Totales		44248	44248	44248	44248	44248
(-) Costos Administrativos y Venta		4500	4500	4500	4500	4500
(-) Depreciación de Activos Fijos		1234	1234	1234	1234	1234
(-) Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL		12674	12674	12674	12674	12674
(-) 15% Participación Trabajadores		1901	1901	1901	1901	1901
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		10773	10773	10773	10773	10773
(-) 25% Impuesto a la Renta		2693	2693	2693	2693	2693
= UTILIDAD NETA		8080	8080	8080	8080	8080
+ Depreciación de Activos		1234	1234	1234	1234	1234
+ Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
(-) Reposición de Activos			2200	8840	3600	2950
+ Venta de Activos			190	420	398	3230
(-) Inversión Inicial	-17.350					
FLUJO NETO DE FONDOS	-17.350	10034	8024	1614	6832	10314

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

El VAN, si se utilizan seis mesas en el negocio, será de \$ 9.348

CUADRO N.-14 FLUJO DE FONDOS TAMAÑO TRES CON OCHO MESAS

	AÑOS DEL PROYECTO					
	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos		84501	84501	84501	84501	84501
(-) Costos Totales		57472	57472	57472	57472	57472
(-) Costos Administrativos y Ventas		4500	4500	4500	4500	4500
(-) Depreciación de Activos Fijos		1264	1264	1264	1264	1264
(-) Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL		20544	20544	20544	20544	20544
(-) 15% Participación Trabajadores		3082	3082	3082	3082	3082
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		17463	17463	17463	17463	17463
(-) 25% Impuesto a la Renta		4366	4366	4366	4366	4366
= UTILIDAD NETA		13097	13097	13097	13097	13097
+ Depreciación de Activos		1264	1264	1264	1264	1264
+ Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
(-) Reposición de Activos			1900	1600	2940	3500
+ Venta de Activos			190	420	398	3260
(-) Inversión Inicial	-19.280					
FLUJO NETO DE FONDOS	-19.280	15081	13371	13901	12539	14841

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Este tamaño genera un VAN de \$ 31.129, el mayor valor actual neto, lo que corresponde al menor costo medio. El Anexo N.- 4, detalla cada uno de los conceptos de los flujos.

Una manera de resolver el problema de tamaño con que debe trabajar la empresa es determinando el costo anual equivalente (CAE), que consiste en expresar todos los costos del proyecto en términos de una cuota anual, aplicado a cada tamaño opcional, lo que se muestra a continuación:

CUADRO N.-15 COSTO ANUAL EQUIVALENTE (CAE) POR TAMAÑO DE PROYECTO

CONCEPTO	TAMAÑO UNO CUATRO MESAS	TAMAÑO DOS SEIS MESAS	TAMAÑO TRES OCHO MESAS
+ Ingresos	42250	63376	84501
(-) Costos Totales	33233	44248	57472
(-) Costos Administrativos y Ventas	4500	4500	4500
(-) Depreciación de Activos Fijos	1202	1234	1264
(-) Amortización de Intangibles	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL	2596	12674	20544
(-) 15% Participación Trabajadores	389	1901	3082
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2206	10773	17463
(-) 25% Impuesto a la Renta	552	2693	4366
= UTILIDAD NETA	1655	8080	13097
+ Depreciación de Activos	1202	1234	1264
+ Amortización de Intangibles	720	720	720
(-) CAE Reposición de Activos	3976	7225	4279
+ CAE Venta de Activos	1967	1983	1997
+ CAE Capital de Trabajo	732	946	1203
(-) CAE Inversión Inicial	-4348	-4813	-5349
CAE DEL PROYECTO	-2047	925	8653

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Por tanto, el tamaño de proyecto, óptimo es la alternativa número tres, en donde se cuenta con ocho mesas, para atender a 46.080 personas al año, ya que genera un mayor Costo Anual Equivalente, es decir \$8653.

2.1.3 Definición de la capacidad de producción

La definición de la capacidad productiva, se refiere al potencial máximo de producción de una empresa cuando utiliza al máximo su espacio físico y equipo.

“Dentro de los límites de la capacidad productiva, una empresa puede variar el nivel de producción para ajustarse a las condiciones del mercado, podrá limitar su producción, utilizando menos espacio físico, reduciendo el tiempo de operaciones, el número de unidades de trabajo, etc, con la finalidad de ajustarse a las condiciones del mercado”²⁵

CUADRO N.-16 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Espacio físico	Valores
N.- Mesas	8
Puestos por mesa	4
Total de puestos	32
N.- de clientes atendidos por día	192
N.- de clientes atendidos al año	46080
Producción anual	
N.- de sánduches al año	18109
N.- de picaditas al año	6129
N.- de ensaladas al año	19123

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

En conclusión, si el espacio físico del local, limita al proyecto a utilizar un máximo de 8 mesas, con capacidad para 4 personas cada una, se podrán atender a 46.080 personas al año, que demandarán 18.109 sánduches, 6.129 picaditas 19.123 ensaladas, siendo estas cifras la capacidad de producción del proyecto.

²⁵ Domingo F. Maza , Tratado Moderno de Economía, Caracas 1992

2.2 Localización del proyecto

“La localización del proyecto contribuirá a lograr una mayor tasa de rentabilidad sobre el capital”²⁶, tiene como objetivo identificar la mejor opción de localización, del servicio de catering, para personas con régimen alimenticio especial. Para determinar la localización óptima del presente proyecto, deben tomarse en cuenta aspectos tales como el flujo de los insumos hasta el local, buscando minimizar los costos, y maximizar las utilidades; por otra parte, se realizará un análisis de macro y micro localización, con la finalidad de encontrar el lugar óptimo para la ubicación del negocio.

2.2.1 Macro localización

Para determinar, los posibles lugares en donde podría establecerse el proyecto, debe tomarse en cuenta varios aspectos como son, la cercanía a los lugares de abastecimiento de materia prima y al mercado meta, por lo que el servicio de catering se ubicará en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, en la ciudad del mismo nombre.

GRAFICO N.-12 MACRO LOCALIZACIÓN



FUENTE: Municipio de Quito

La microempresa estará ubicada en la ciudad de Quito, debido a que es una de las ciudades más pobladas del país y por consiguiente genera mayor cantidad de demanda; así también al tratarse de una empresa pequeña, con productos

²⁶ Meneses Álvarez Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Ecuador 2004

innovadores, el mercado en un sector de la ciudad, es atractivo, ya que no existen productos similares en el área de influencia del producto.

Por otra parte hay que tomar en cuenta, que tanto el propietario del negocio, como los proveedores de materia prima se encuentran radicados en esta ciudad, por lo que no se justifica la puesta en marcha del negocio en otra ciudad del país, ya que los costos incrementarían y por consecuencia las utilidades se vería afectadas.

2.2.2 Micro localización

El estudio de micro localización tiene como propósito seleccionar la ubicación más conveniente para el emplazamiento del proyecto, es decir, aquella que frente a otras alternativas posibles produzca el mayor nivel de beneficio tanto para los consumidores, como para los propietarios del negocio.

Para determinar la apropiada localización del servicio de catering, se utilizará el método cualitativo, “el mismo consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de aspectos que se consideran relevantes para la localización”²⁷.

2.2.2.1 Factores locacionales

Para el desarrollo del proyecto, se tomó en cuenta dos sectores para la posible ubicación del servicio de catering, el primero es el sector de la Av. Eloy Alfaro y Av. República y el segundo el sector comprendido entre las calles Antonio Navarro y Pradera, ambas opciones ubicadas en la parroquia de Benalcazar.

Para establecer la alternativa más apropiada es necesario considerar varios factores, tales como:

- ✓ Costo de arrendamiento
- ✓ Disponibilidad de espacio físico
- ✓ Seguridad
- ✓ Posibilidades de ampliación del local

²⁷ Meneses Álvarez Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Ecuador 2004

- ✓ Facilidad de parqueo

A cada uno de estos factores, será necesario asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye, peso sobre la base de una suma igual a uno; al comparar las dos localizaciones opcionales se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada.

2.2.2.2 Matriz locacional

Para el presente proyecto, se calificará a cada factor en una localización de acuerdo con la escala del 1 al 100, la suma de las calificaciones ponderadas permitirán seleccionar la localización de mayor puntaje.

CUADRO N.17 MATRÍZ LOCACIONAL

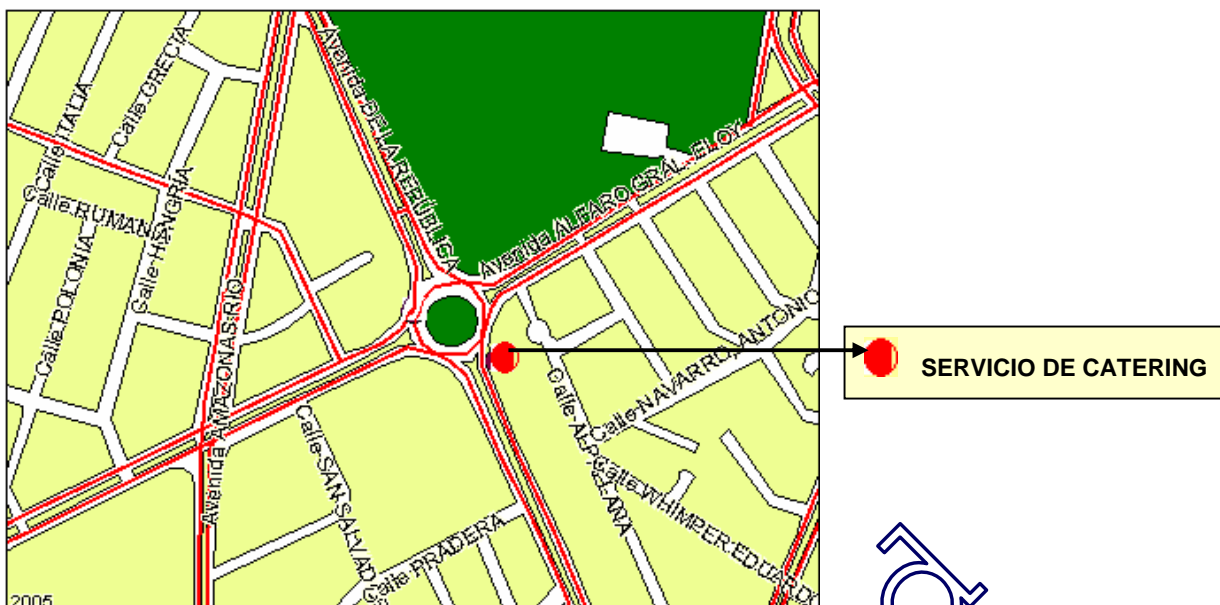
FACTOR	PESO	ALPALLANA Y ANTONIO NARANJO		ELOY ALFARO Y REPÚBLICA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Costo de arrendamiento	0,30	80	24	60	18
Disponibilidad de espacio físico	0,25	60	15	100	25
Seguridad	0,20	40	8	100	20
Posibilidades de ampliación del local	0,15	40	6	60	9
Facilidad de parqueo	0,10	60	6	60	6
TOTAL	1,00		59		78

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Luego de haber realizado el análisis de la matriz locacional, la mejor alternativa para la ubicación del servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial, es el sector de la Av. Eloy Alfaro y República, ubicadas en la parroquia Benalcazar al norte de la ciudad de Quito, ya que éste obtuvo el más alto puntaje; por lo tanto, se puede ver, que es éste el sector en que el mercado meta, necesita un lugar en donde puedan adquirir alimentos saludables, que les permitan tener una buena alimentación y sobre todo cuidar su salud.

A continuación, se presenta el plano de micro localización de la mejor alternativa:

GRAFICO N.-13 PLANO DE MICRO LOCALIZACIÓN



FUENTE: MAPRED

2.3 Ingeniería del proyecto

“Se entiende por ingeniería de proyecto, la etapa dentro de la formulación de un proyecto de inversión, donde se definen todos los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proyecto”²⁸

2.3.1 El proceso de producción

“El proceso de producción, se define, como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación)”²⁹

2.3.1.1 Diagrama de flujo

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la

²⁸ Cohen .E, Evaluación de proyectos sociales, México 1992

²⁹ Sapag Chain Nassir, Preparación y Evaluación de proyectos, México 2003

interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos³⁰.

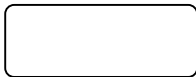
En el caso del servicio de catering, los diagramas de flujo son elementos de decisión, tanto para los individuos como para las organizaciones de trabajo, debido a que se puede conocer de manera analítica la secuencia de una acción de forma detallada, lo que posibilitan el seguimiento de las operaciones más importantes, facilitando así la comprensión de la dinámica organizacional y la simplificación del trabajo.

Dentro de los procesos que manejará la empresa tenemos:

- ✓ Proceso Administrativo – Financiero
- ✓ Proceso de Producción
- ✓ Proceso de Comercialización

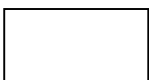
Los símbolos a utilizarse en los diagramas de flujo, se detallan a continuación:

Terminal



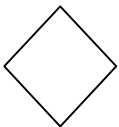
Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.

Operación



Representa un paso o tarea del proceso; dentro del símbolo se escribe una breve descripción de la tarea.

Decisión



Indica un punto de la rama en el proceso. La descripción escrita dentro del símbolo generalmente en forma de pregunta. La respuesta a la pregunta determina el camino que debe tomarse desde el símbolo de decisión.

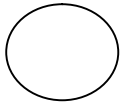
Documento



Representa la información pertinente del proceso

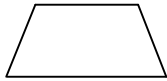
³⁰ Fincowsky Franklin, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, México 2001

Conector



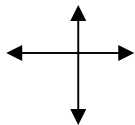
Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Operación Manual



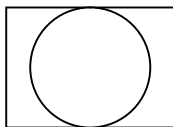
Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Líneas de flujo



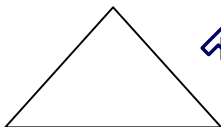
Son utilizadas para representar el progreso de los pasos en secuencia; la punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.

Operación de inspección



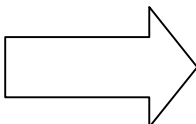
Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso.

Almacenamiento



Depósito y/o resguardo de información o productos

Transportación



Indica el movimiento de personas, material o equipos.

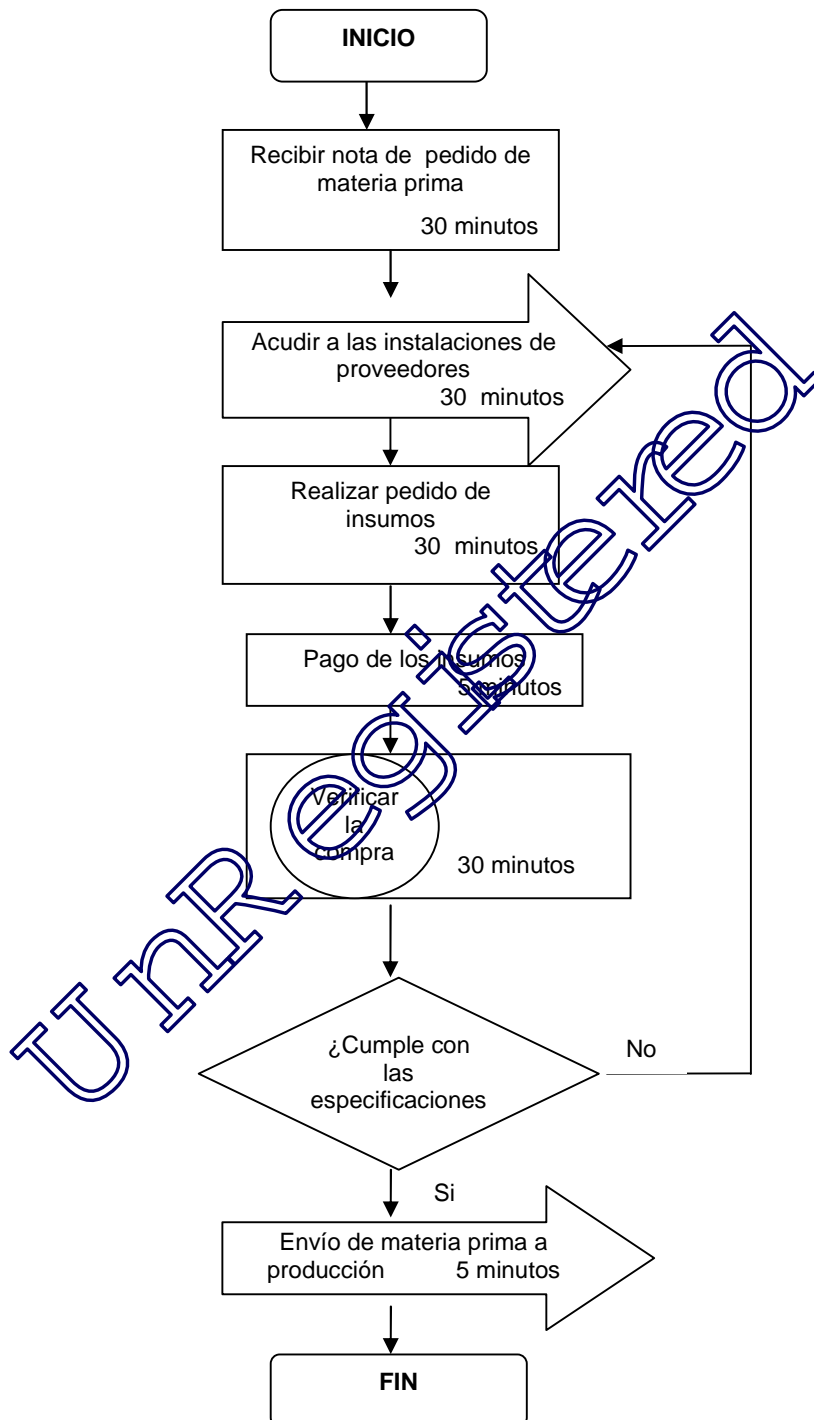
Proceso: Adquisición de Materia Prima

Tiempo total del proceso: 1 hora 10 minutos

Realizado por: Alejandra Naranjo

Hoja: 1 de 1

Área Administrativa – Financiera



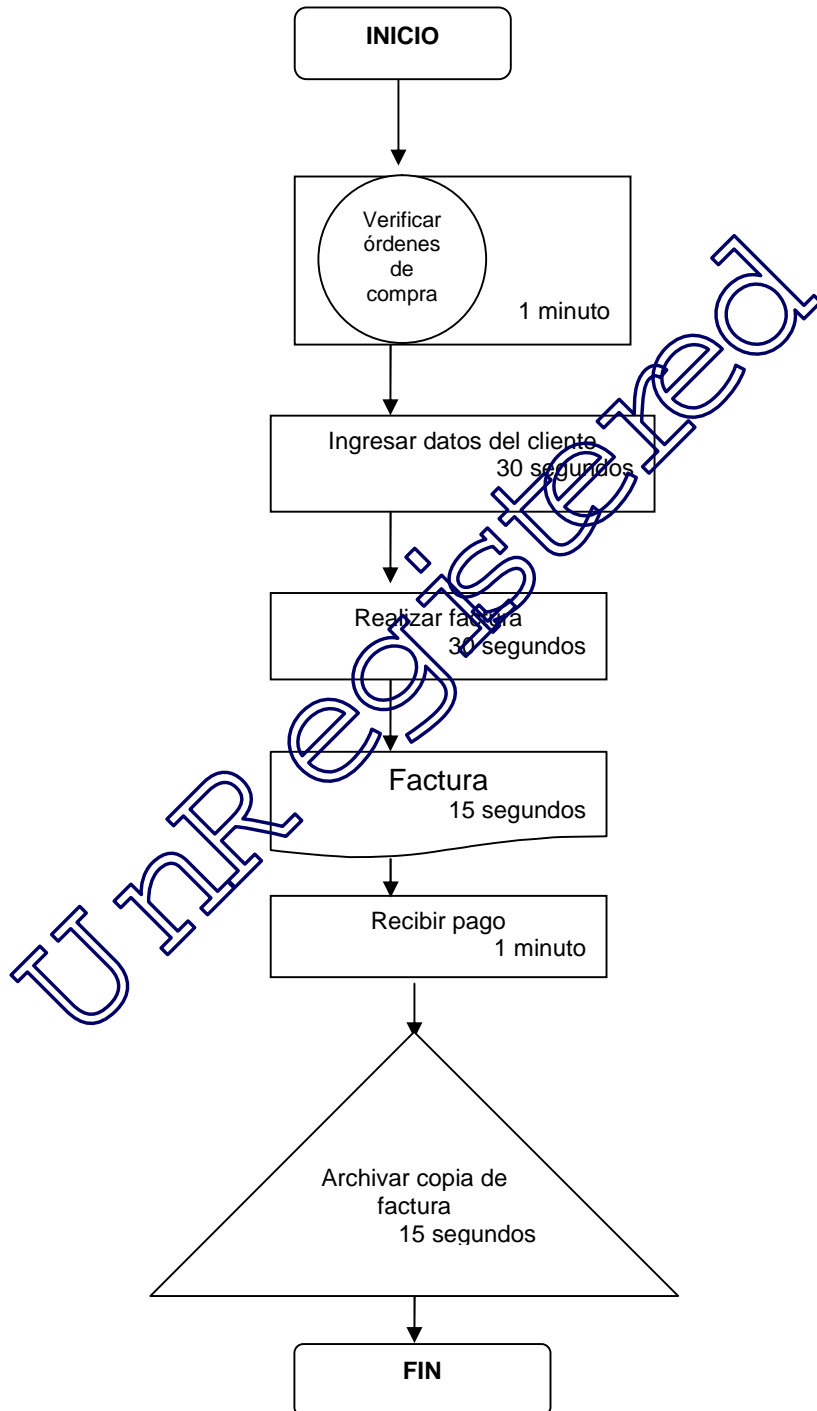
Proceso: Facturación y Cobro

Tiempo total del proceso: 3 minutos, 30 segundos

Realizado por: Alejandra Naranjo

Hoja: 1 de 1

Área Comercialización



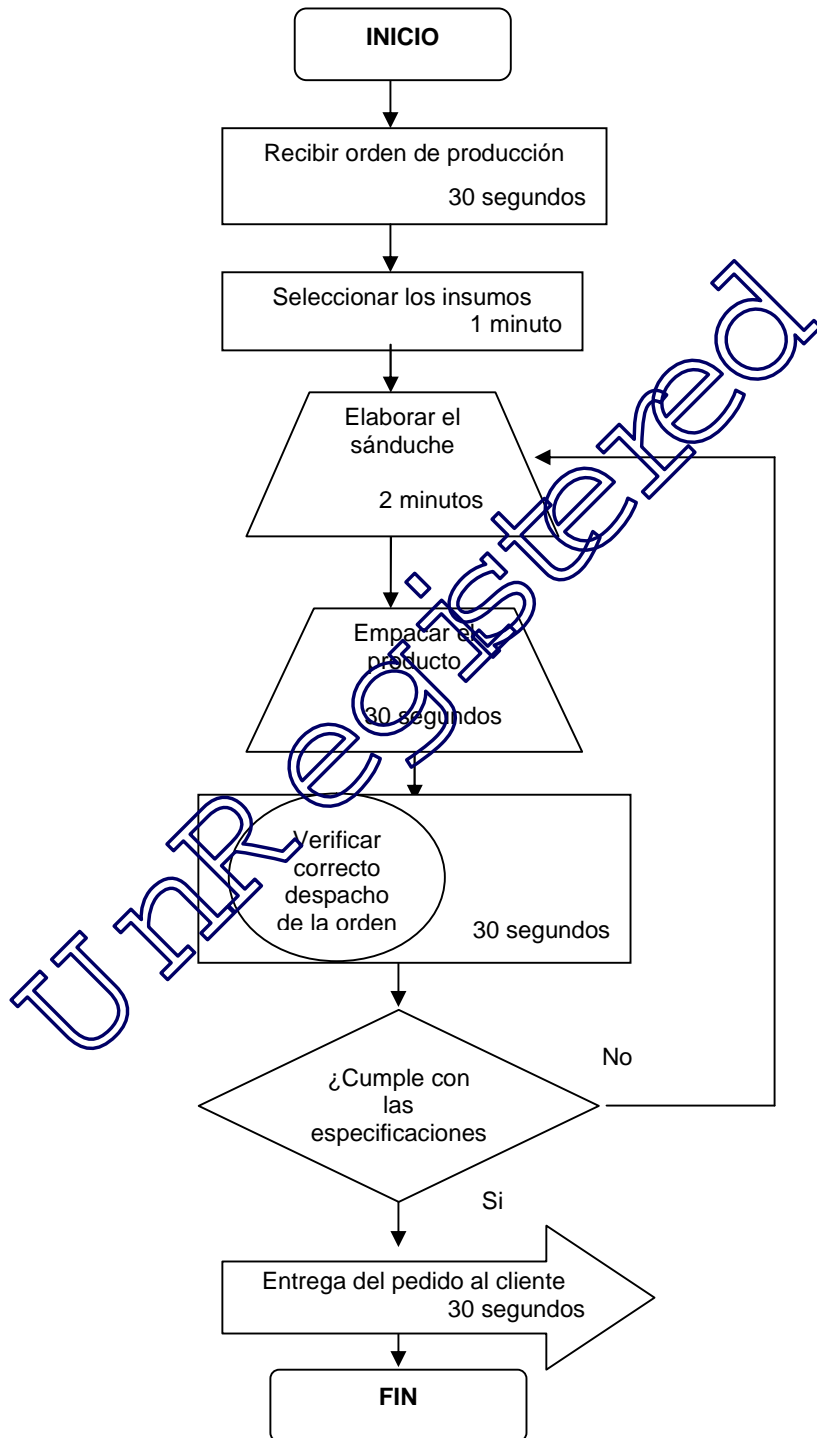
Proceso: Producción de Sánduches

Tiempo total del proceso: 5 minutos

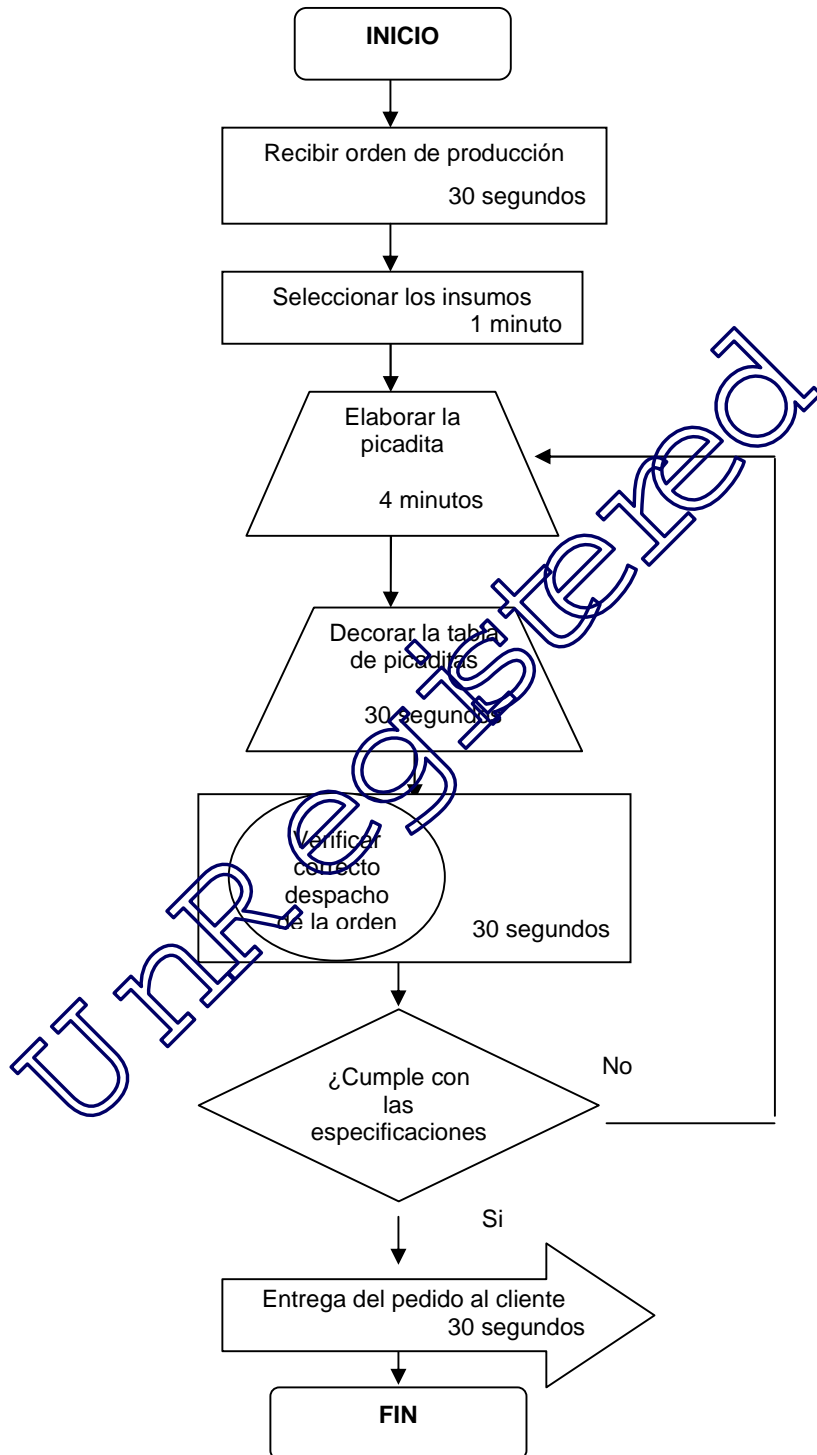
Realizado por: Alejandra Naranjo

Hoja: 1 de 3

Área Producción



Área Producción



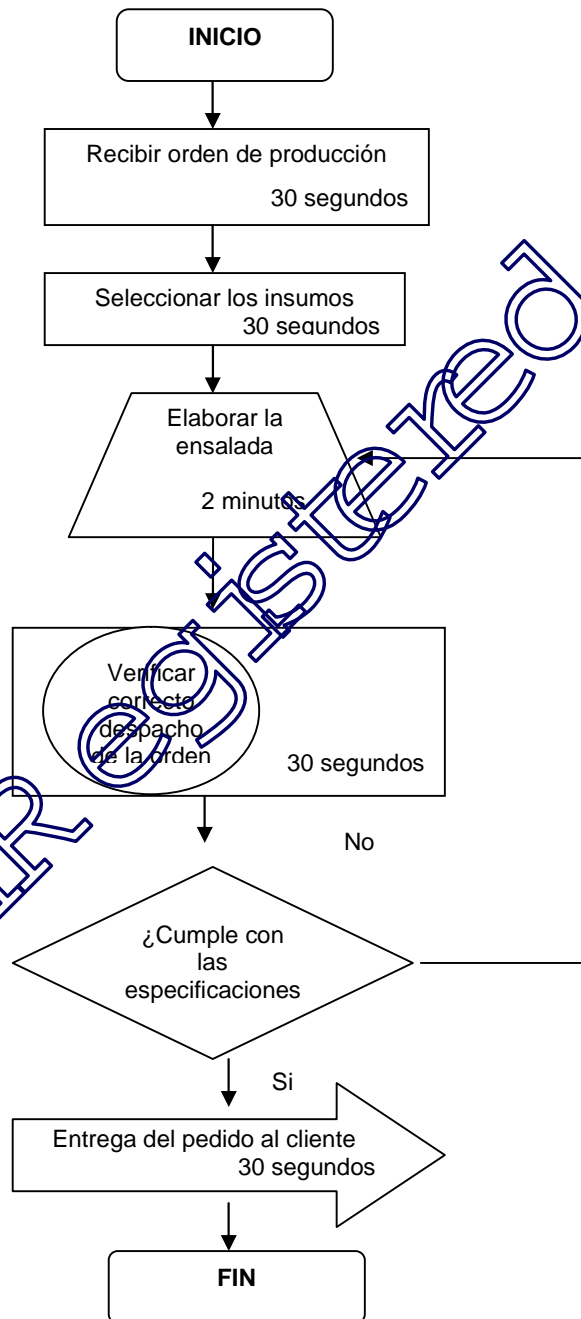
Proceso: Producción de Ensaladas

Tiempo total del proceso: 4 minutos

Realizado por: Alejandra Naranjo

Hoja: 3 de 3

Área Producción



2.3.1.2 Requerimiento de mano de obra

Para la elaboración de sánduches, picaditas y ensaladas, se contará con personal capacitado en el área de preparación y manejo de alimentos, que desempeñarán la función de obreros en la parte de cocina, los mismos que trabajando 6 horas diarias tendrán la capacidad de producir 21.600 ensaladas, 17.280 sánduches y 12.343 picadas, cada uno, cantidad de producción por obrero, que permitirá cubrir el 34% de la demanda insatisfecha del sector; además se contará con meseros para atender a los clientes, capacitados en servicio al cliente.

La mano de obra necesaria para realizar las distintas actividades de la empresa será la siguiente:

CUADRO N.18 REQUERIMIENTO MANO DE OBRA

CARGO	FUNCIÓN	NUMERO REQUERIDO	VALOR MENSUAL UNITARIO	VALOR MENSUAL TOTAL	VALOR ANUAL TOTAL	PRODUCCIÓN ALCANZADA POR 2 OBREROS AL AÑO
Obreros	Encargados de preparar los productos para ser servidos a los clientes, sus actividades las realizan en el área de la cocina.	2	180	360	4.320	ENSALDAS 43.200 SÁNDUCHES 34.560 PICADAS 24.686
Meseros	Son quienes tienen relación directa con los clientes, su función radica en entregar los pedidos y estar alertas ante cualquier necesidad de los clientes	2	180	360	4.320	
TOTAL MO					8640	

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

2.3.1.3 Requerimiento de insumos y servicios

El servicio de catering, necesitará de servicios básicos como energía eléctrica, agua potable y servicio telefónico; en cuanto a la adquisición de los insumos para la preparación de sus productos se acudirá a supermercados y fábricas como: Supermaxi, Santa María y Juris, cadenas reconocidas por la calidad de sus productos, así como la variedad de los mismos; por otra parte está el tratamiento que cada uno de dichos productos reciben antes de llegar al consumidor final, por tanto, cuentan con amplia experiencia y reconocimiento en el mercado nacional.

A continuación se detalla la cantidad requerida de materia prima e insumos para la elaboración de cada uno de los productos del proyecto.

CUADRO N.19 REQUERIMIENTO DE INSUMOS

SÁNDUCHES 18.109 unidades al año			
INSUMOS	VALOR UNITARIO	REQUERIMIENTO UNIDADES	REQUERIMIENTO DÓLARES
Lechuga	\$ 0,0012	181.094 gramos	\$ 217
Tomate	\$ 0,0220	307.860 gramos	\$ 6.773
Jamón	\$ 0,0056	271.642 gramos	\$ 1.513
Salami de ajo	\$ 0,0038	217.313 gramos	\$ 826
Queso Cheddar/Holandéz	\$ 0,0080	181.094 gramos	\$ 1.449
Mayonesa	\$ 0,0060	144.876 gramos	\$ 869
Pan de harina	\$ 0,1200	18.109 unidades	\$ 2.173
Fundas con logotipos	\$ 0,0100	18109 unidades	\$ 181
SUBTOTAL			\$ 14.001
PICADITAS 6.129 unidades al año			
INSUMOS	VALOR UNITARIO	REQUERIMIENTO UNIDADES	REQUERIMIENTO DÓLARES
Jamón de pollo	\$ 0,0056	183.859 gramos	\$ 1.030
Salami de ajo	\$ 0,0038	122.573 gramos	\$ 466
Ghampiñones	\$ 0,0033	306.432 gramos	\$ 1.011
Queso Holandéz	\$ 0,0078	153.216 gramos	\$ 1.195
Queso Cheddar	\$ 0,0050	153.216 gramos	\$ 1.226
Aceitunas	\$ 0,0050	183.859 gramos	\$ 919
Salsas	\$ 0,0060	153.216 gramos	\$ 919
SUBTOTAL			\$ 6.766
ENSALADAS 19.123 unidades al año			
Lechuga	\$ 0,0012	1.912.320 gramos	\$ 2295
Tomate	\$ 0,0220	573.696 gramos	\$ 12621
Cebolla perla	\$ 0,0018	286.848 gramos	\$ 516
Champiñones	\$ 0,0033	382.464 gramos	\$ 1262
Aceitunas	\$ 0,0050	382.464 gramos	\$ 1912
Queso Motzarella	\$ 0,0074	478.080 gramos	\$ 3538
Espicias	\$ 0,0020	573.696 mililitros	\$ 1147
SUBTOTAL			\$ 23.292
TOTAL DE INSUMOS			\$ 44.059

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

2.3.1.4 Estimación de la inversión

En cuanto a los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de la producción de la empresa, tendremos:

CUADRO N.20 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN

	RUBRO	DÓLARES
ACTIVOS FIJOS	Menajes	1.300
	Refrigeradora	500
	Congeladora	500
	Cocina	240
	Electrodomésticos	850
	Utensilios de Cocina	400
	Vajilla	1.500
	Dispensador de café	800
	Inversión Total en Activos Fijos	
ACTIVOS INTANGIBLES	Capacitación a personal	200
Total Activos Intangibles		200
CAPITAL DE TRABAJO		7.070
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		13.360

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Por lo tanto, se han considerado únicamente los rubros que se ven directamente relacionados con el proceso de producción, siendo la inversión total para el área productiva de \$13.360.

2.3.2 Calendario de ejecución del proyecto

En el calendario de ejecución del proyecto se detalla el tiempo que conlleva ejecutar todos los aspectos relacionados a la puesta en marcha del negocio.

CUADRO N.21 CALENDARIO DE EJCUCIÓN

N.-	Nombre de la tarea	Duración	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero
1	Aprobación del proyecto	15 días					
2	Constitución de la estación	30 días					
5	Consecución del crédito	30 días					
6	Arrendamiento del local	7 días					
7	Adecuación del local	7 días					
8	Adquisición de muebles y equipos	15 días					
9	Contratación y capacitación de personal	15 días					
10	Inauguración del local	1 día					

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

CAPÍTULO III

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1 La Empresa

“Es la unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios; desde otro punto de vista, se puede entender por empresa al conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr objetivos de tipo económico”³¹

Para el presente proyecto, la microempresa llevará el nombre de **MULTISERVICIOS**, se dedicará al servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial, contará con su propia planta, en donde tendrá la capacidad de servir a 46.080 personas al año; así también contará con servicio a domicilio, para aquellas personas o instituciones que requieran de nuestros productos, como son sánduches, ensaladas y picaditas, de calidad, a precios accesibles, y con el mejor sabor de casa.

El servicio de catering, será creado con la finalidad de atender las necesidades de la población flotante de la parroquia Benalcazar, específicamente de aquellos que circulan entre las Av. Eloy Alfaro y República, necesidad que radica en mantener una buena alimentación, con productos saludables, que permitan tener una mejor calidad de vida y sobre todo proteger su salud de enfermedades del siglo, como son la diabetes, la hipertensión arterial y problemas gastrointestinales, producidos todos ellos por mala alimentación y sobrepeso.

Todas éstas características, crean satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de la inversión; en MULTISERVICIOS, el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr el equilibrio de los intereses tanto de los accionistas, empleados, trabajadores y consumidores.

³¹ Val Nuñez María Teresa, Cultura Empresarial y Estrategia de la empresa, España 1997

3.2 Base Filosófica de la Empresa

“La base filosófica, es la que guiará a la cultura corporativa, la misma que es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa”³²

3.2.1 Visión

“La visión institucional, nos permite visualizar como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”³³

VISIÓN 2010

“Conseguir el mejor servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial del sector norte de la ciudad de Quito, ofreciendo productos saludables, siempre de la mano de una buena atención al cliente, a través del manejo de servicio personalizado y producto, mediante el trabajo con autodisciplina y honestidad”

3.2.2 Misión

“La misión, es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio”³⁴

MISIÓN 2008

“El servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial, será líder en el sector de Benalcazar, ofreciendo a los consumidores productos saludables de calidad, siempre de la mano de una buena atención al cliente, comercializando sánduches, picaditas y ensaladas, trabajando siempre con responsabilidad y liderazgo”

³² Salazar Pico Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Ecuador, 2005

³³ IBID

³⁴ IBID

3.2.3 Estrategia Empresarial

“La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta”³⁵

Es por ello, que una estrategia exitosa es aquella que atrae clientes de posiciones establecidas o a nuevos clientes al mercado.

Las estrategias corporativas pueden agruparse en tres categorías que son:

✓ **Estrategia de desarrollo.**- Es la búsqueda de una posición competitiva favorable, y sostenible con respecto a negocios similares que se encuentran en sectores aledaños, para lo cual se utilizará:



Esta estrategia consiste en la dedicación del servicio de catering a un solo segmento del mercado, el mismo que se trata de la población flotante de un sector de Benalcazar, sirviendo en forma exclusiva a aquellos que gustan de alimentos saludables y satisfaciendo a los clientes mejor que otros negocios del sector.

✓ **Estrategia de crecimiento.**- Es la búsqueda de un crecimiento sostenido o constante de las ventas de productos saludables, o de la participación del servicio de catering en el mercado; para reforzar o estabilizar el beneficio de la microempresa en mercados actuales o futuros; para lo cual aplicaremos:

³⁵ Salazar Pico Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Ecuador, 2005



**ESTRATEGIA
DE CRECIMIENTO
DIVERSIFICADO**

La estrategia de crecimiento diversificado consiste en la creación de nuevos productos, que en el caso del presente proyecto, son productos que ayudan a mantener una mejor calidad de vida, en un nuevo mercado, ya que en el sector de la Av. Eloy Alfaro y República, no existen locales en donde los consumidores puedan adquirir productos como los que ofrece el proyecto; lo que ciertamente convierte al mercado en atractivo y rentable.

✓ **Estrategia de competitividad-.-** El dato más importante de la estrategia, que le permitirá al servicio de catering mantenerse en el mercado, es la consideración explícita de la posición y del comportamiento de los posibles competidores; por otra parte, este tipo de estrategias, permiten combatir a aquellos negocios similares, que tienen precios elevados o clientes insatisfechos. Para el presente proyecto, se aplicará:

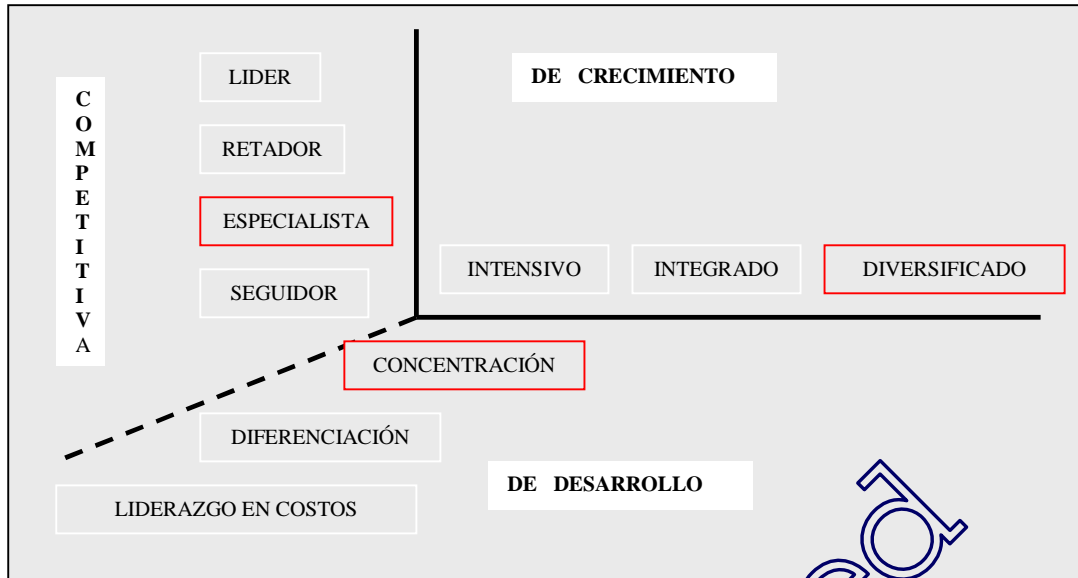


**ESTRATEGIA DEL
ESPECIALISTA**

Corresponden a aquellas que concentran sus esfuerzos en reducidos segmentos de mercado, en base a la especialización, es decir que se interesan por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado; por tanto, el servicio de catering, se ocupará de un segmento de clientes que desean y necesitan productos alimenticios, que les permitan mejorar su calidad de vida.

En conclusión, el servicio de catering, concentrará sus esfuerzos en segmentos pequeños que no han sido explotados todavía por la competencia, por lo que el posicionamiento del servicio de catering, se facilitará en dichos nichos.

CUADRO N.22 RESUMEN DE ESTRATEGIAS



ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

3.2.4 Objetivos Estratégicos

Mediante los objetivos estratégicos, se puede exteriorizar el compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos del servicio de catering, para personas con régimen alimenticio especial.

✓ **Posicionamiento, demanda, nuevos productos y servicios.**

Monitorear de manera constante, la satisfacción de los clientes, en todo lo referente a los productos y atención que éstos reciben, tanto en las instalaciones del catering, como en el servicio a domicilio que éste ofrece, esto permitirá identificar las necesidades de mejoramiento en los productos y en el servicio al cliente.

✓ **Cultura Organizacional**

Implementar programas de capacitación, tanto en preparación y manejo de alimentos, como en servicio al cliente, que ayuden a mejorar el nivel de satisfacción del personal de la empresa y de los clientes; llegando así a fortalecer la cultura organizacional.

✓ **Procesos Internos**

Realizar las verificaciones respectivas de los procesos, con la finalidad de optimizar el funcionamiento de cada uno de ellos, manteniendo así la calidad de los productos y del servicio, cumpliendo con los tiempos estándar de atención, para mantener la fidelidad del consumidor.

3.2.5 Principios y valores

Los valores, son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio; por otra parte los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.³⁶

✓ **Compromiso.-** Todas aquellas personas, que forman parte de la organización, deben estar comprometidos a dar lo mejor de si mismos, cumpliendo con sus funciones y tomando las decisiones que les atribuyen las mismas; manteniendo así un ambiente de respeto y sana competencia.

✓ **Honestidad.-** Cada uno de los trabajadores, demostrarán transparencia en sus actos, acciones que permitan combatir la injusticia y corrupción existente.

✓ **Calidad.-** Todos los empleados, deben velar por la calidad de los productos, ya que ésta sustenta la habilidad del servicio de catering, para satisfacer las necesidades establecidas por los consumidores.

✓ **Liderazgo.-** Se guiará a todos los miembros de la organización, hacia la excelencia y el trabajo en equipo, creando un ambiente de respeto motivación y lealtad.

³⁶ Salazar Pico Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Ecuador, 2005

3.3 La organización

Para determinar la organización del servicio de catering, será necesario utilizar organigramas, que son la representación gráfica de la estructura organizativa.

“El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización, éste tiene doble finalidad; la primera que es desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales y una segunda que sirve como instrumentos para análisis estructural.”³⁷

3.3.1 Organigrama Estructural

El servicio de catering, para personas con régimen alimenticio especial, contará con una estructura horizontal, que se ajuste a las necesidades de la misma.

“En este tipo de estructura organizacional cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel unen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Esta estructura se la gráfica ubicando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y los demás niveles sucesivamente hacia la derecha”³⁸

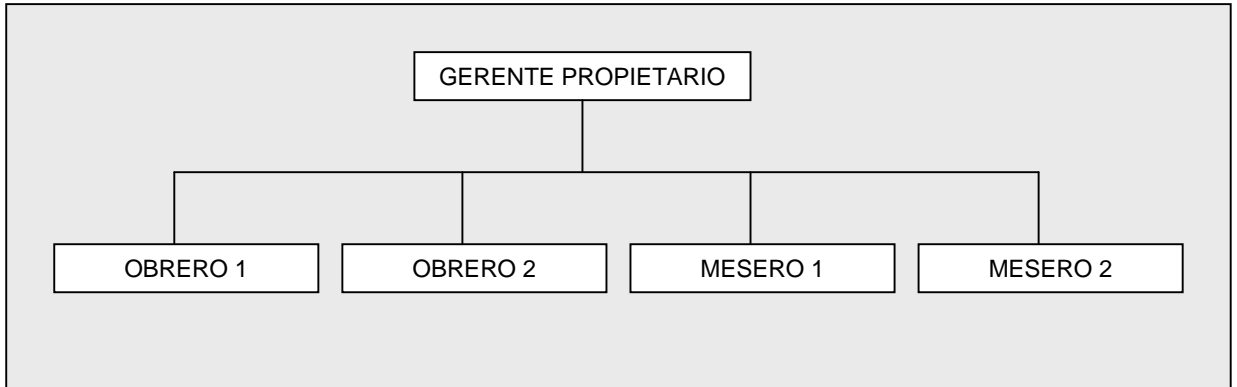
El servicio de catering, presentará los siguientes niveles jerárquicos:

- ✓ Nivel Directivo.
- ✓ Nivel Operativo.

³⁷ Fincowsky Franklin, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, México 2001

³⁸ IBIS

CUADRO N.23 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

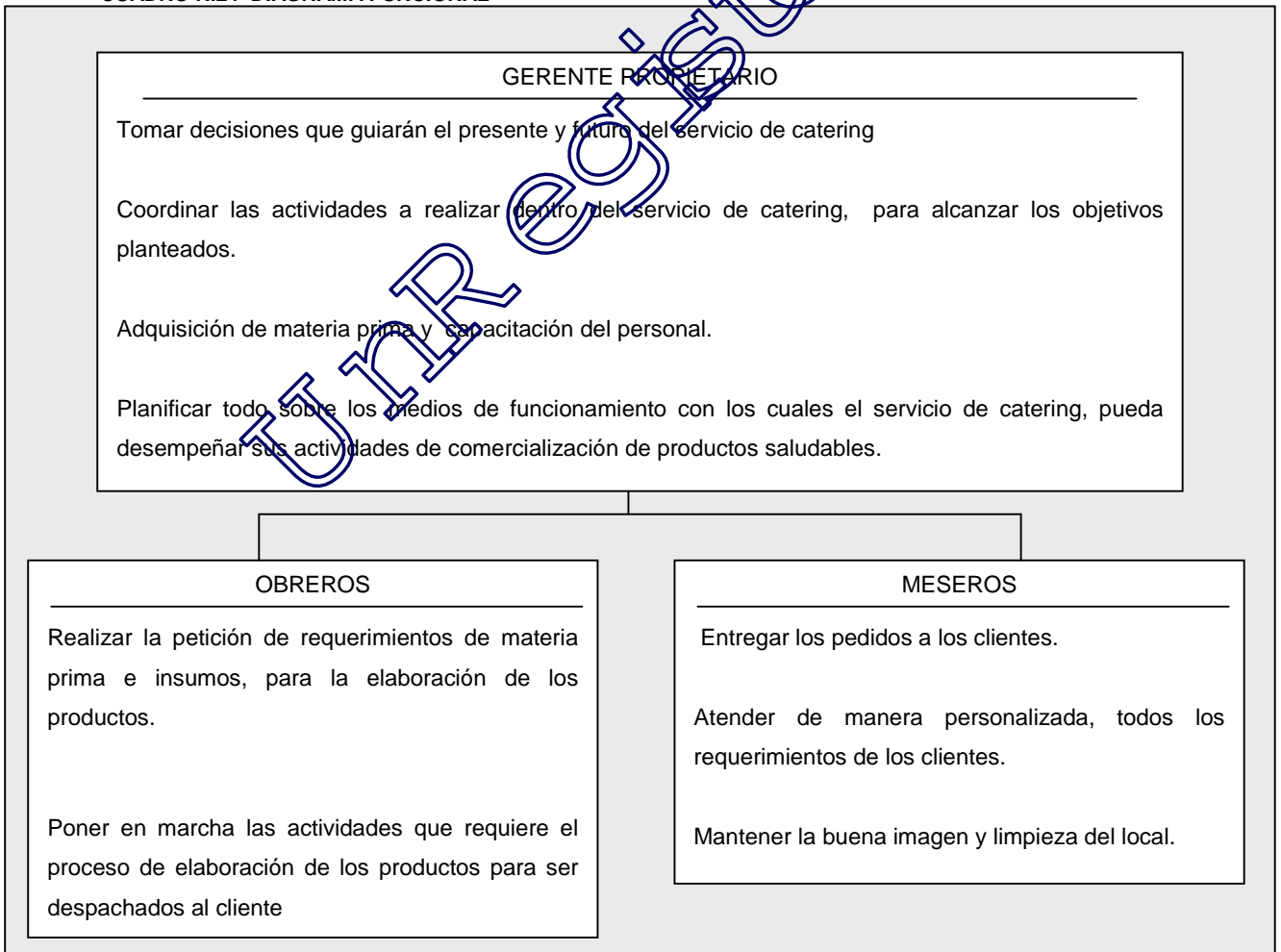


ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

3.3.2 Organigrama Funcional

En el organigrama funcional, se podrá conocer de manera detallada, las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa.

CUADRO N.24 DIAGRAMA FUNCIONAL



ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

CAPÍTULO IV

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero, permite la sistematización contable financiera y económica de los estudios realizados con anterioridad, para la factibilidad de la creación de un servicio de catering para personas con régimen alimenticio especial, que permitirán verificar resultados, liquidez y estructura financiera de la misma, planteados en un escenario económico. Todos los datos presentados a continuación, se detallan en el **Anexo N.- 5**.

4.1 Presupuestos

4.1.1 Presupuestos de Inversión

4.1.1.1 Activos Fijos

Se basa en la adquisición de equipos de oficina, de computación, muebles y enseres, así como maquinaria, todo ello necesario para la puesta en marcha del proyecto. A continuación se detalla el requerimiento de activos fijos:

CUADRO N.25 ACTIVOS FIJOS

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Mesas	unidad	8	80	640
Sillas	unidad	32	11	352
Exhibidores	unidad	1	120	120
Modulares	unidad	2	94	188
Refrigeradora	unidad	1	500	500
Congeladora	unidad	1	500	500
Cocina	unidad	1	240	240
Licuadora	unidad	2	75	150
Waflera	unidad	1	60	60
Tostadora	unidad	2	40	80
Microondas	unidad	2	120	240
Dispensador de jugos	unidad	1	320	320
Utensilios de Cocina	global		400	400
Vajilla	docenas	12	125	1500
Dispensador de café	unidad	1	800	800
Computadora	unidad	1	750	750
Vehículo	unidad	1	1200	1200
TOTAL ACTIVOS				8040

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.1.1.2 Activos Intangibles

Para la constitución legal del servicio de catering, se requiere de una serie de desembolsos destinados a los gastos de constitución, estudios de mercado, capacitación y demás enseres que deberán ser cubiertos en el transcurso de la formación del negocio.

CUADRO N.26 ACTIVOS INTANGIBLES

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Costo de Constitución	unidad	1	1000	1000
Costo de Investigación	unidad	1	1200	1200
Capacitación a personal	Unidad	1	200	200
Software contable	Unidad	1	1200	1200
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES				3600

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.1.1.3 Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado.³⁹

Para el cálculo del capital de trabajo, se utilizó el método de desfase, el mismo que “consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinara a financiar el periodo de desfase siguiente”⁴⁰

El presente proyecto cada ciclo productivo consta de 5 días, para el cálculo del requerimiento de recursos destinados a financiar el siguiente periodo, se han tomado en cuenta 9 ciclos, por tanto;

³⁹ Sapag Chain Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, México 2003

⁴⁰ IBIS

CUADRO N.27 CAPITAL DE TRABAJO

Rubro	Valor
Costos Totales	\$ 61.972
Sumatoria	\$ 61.972
Requerimiento diario (sumatoria/365)	\$ 170
Número de días del ciclo productivo	5 días
Ciclos productivos a financiarse	9 ciclos
Requerimientos de caja (diario*caja)	\$ 7.640
Capital de trabajo	\$ 7.640

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

$$CT = \frac{Ca}{365} n_d$$

$$CT = \frac{61970}{365} (9 * 5)$$

$$CT = (169,78)(45)$$

$$CT = 7640$$

Los resultados obtenidos, permiten ver, que es necesario un capital de trabajo de \$7640, para financiar los 9 ciclos productivos, desde el momento en que se efectúa el primer pago por la compra de insumos necesarios para la producción, hasta el instante en que se obtiene el ingreso por la venta de los productos del servicio de catering.

4.1.2 Cronograma de Inversiones

El cronograma de inversiones, permite determinar el tiempo estimado para la utilización de los valores de la inversión inicial, para el correcto funcionamiento de la estación de servicio, desde sus inicios hasta los años posteriores.⁴¹

Para determinar el cronograma de inversiones del actual proyecto, se ha tomado en cuenta un periodo de cinco años, como se observa a continuación:

⁴¹Ortiz Gómez Alberto, Gerencia Financiera, un Enfoque estratégico

CUADRO N.28 CRONOGRAMA DE INVERSIÓN

DETALLE	VALOR		AÑOS				
	DEL BIEN	VIDA UTIL	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
Menajes	1300	5					1300
Refrigeradora	500	5					500
Congeladora	500	5					500
Cocina	240	4				240	
Electrodomésticos	850	3			850		
Utensilios de Cocina	400	2		400		400	
Vajilla	1500	2		1500		1500	
Dispensador de café	800	4				800	
Computadora	750	3			750		
Vehículo	1200	5					1200
TOTAL DE INVERSIÓN	8040		0	1900	1600	2940	3500

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.1.3 Presupuesto de Operación

4.1.3.1 Presupuesto de Ingresos

Se detalla a continuación el presupuesto de ingresos para el proyecto:

CUADRO N.29 PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PROYECTO

OPERACIONALES	AÑOS				
	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
PRODUCTOS					
Venta de Sánduches	18109	18109	18109	18109	18109
Precio de Venta	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85
Subtotal	33485	33485	33485	33485	33485
Venta de Picadas	6129	6129	6129	6129	6129
Precio de Venta	2,03	2,03	2,03	2,03	2,03
Subtotal	12428	12428	12428	12428	12428
Venta de Ensaladas	19123	19123	19123	19123	19123
Precio de Venta	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02
Subtotal	38588	38588	38588	38588	38588
TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES	84501	84501	84501	84501	84501
OTROS INGRESOS					
Venta de Activos		190	420	398	3260
TOTAL OTROS INGRESOS		190	420	398	3260
TOTAL INGRESOS	84501	84691	84921	84899	87761

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.1.3.2 Presupuesto de Egresos

Los egresos que el servicio de catering debe afrontar durante su vida útil, se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO N.30 PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL PROYECTO

CONCEPTO	AÑOS				
	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
Consumo de Agua	420	420	420	420	420
Consumo de Energía	288	288	288	288	288
Consumo Telefónico	480	480	480	480	480
Pago de Arriendo	3000	3000	3000	3000	3000
Combustibles	360	360	360	360	360
Pago obreros	4320	4320	4320	4320	4320
Pago meseros	4320	4320	4320	4320	4320
Uniforme con logotipos	125	125	125	125	125
Agasajos y similares	100	100	100	100	100
Total Costos Fijos	13413	13413	13413	13413	13413
Sánduches	14001	14001	14001	14001	14001
Picaditas	6766	6766	6766	6766	6766
Ensaladas	23292	23292	23292	23292	23292
Total Costos Variables	44059	44059	44059	44059	44059
COSTOS TOTALES	57472	57472	57472	57472	57472
Gerente Propietario	4200	4200	4200	4200	4200
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	4200	4200	4200	4200	4200
Promotor de Publicidad	100	100	100	100	100
Publicidad en Internet	80	80	80	80	80
Publicidad en hojas volantes	120	120	120	120	120
TOTAL GASTOS DE VENTAS	300	300	300	300	300
TOTAL EGRESOS	61972	61972	61972	61972	61972

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.1.3.3 Estructura de Financiamiento

La estructura del financiamiento, estará constituido, en un 52% financiado con recursos propios y el 48% restante, por un crédito otorgado por el Banco Solidario; en el cuadro siguiente se puede observar la estructura del financiamiento, de manera detallada:

CUADRO N.31 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

	MONTO	PORCENTAJE
Capital propio	10.000	52%
Préstamo	9.280	48%

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Se presenta a continuación, la tabla de amortización del crédito:

CUADRO N.32 TABLA DE AMORTIZACIÓN

CRÉDITO		CUOTA	CAPITAL	INTERES	TOTAL	SALDO
	9.280					
PLAZO/ MESES	36,00	0				9.280
INTERES ANUAL	13,46%	1	2.690	1.087	3.777	6.591
INTERES MENSUAL	1,12%	2	3.075	702	3.777	3.516
CUOTA MENSUAL	315	3	3.516	262	3.777	0
		TOTAL		9.280	2.051	11.331

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.1.4 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es un método de Planeación Financiera, que tiene por objeto, proyectar el nivel de ventas netas que necesita una empresa, para no perder ni ganar, en una economía con estabilidad de precios, para tomar decisiones y alcanzar objetivos⁴².

CUADRO N.33 DATOS PARA EL CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

CONCEPTO	VALOR
Costos Fijos	13413
Costos Administrativos	4200
Costos de Ventas	300
COSTOS FIJOS TOTALES	17913
Costos Variables	44059
5% Participación Trabajadores	3082
25% Impuesto a la Renta	4366
COSTO VARIABLE TOTAL	51507
COSTOS TOTALES	69420
INGRESOS	84501

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

$$PE = \frac{CFT + CVT}{IT}$$

$$PE = \frac{17913 + 51507}{84501}$$

$$PE = \frac{69420}{84501}$$

$$PE = 82 \% \approx \$ 69420$$

⁴² Perdomo Moreno Abraham, Planeación Financiera., México 2000

Si bien es cierto, el punto de equilibrio, determina cuando se han cubierto los costos y a partir de que cantidad se obtienen ganancias, para el presente proyecto, es necesario vender el **82%**, que equivale al valor de los costos totales, dejando un margen de apenas el **18%** para obtener réditos; es por ello, que es importante buscar una estrategia, para incrementar las ventas y disminuir los costos, de tal manera que sea posible expandir éste margen de ganancia, con la finalidad de bajar la cantidad necesaria de ventas para cubrir los costos.

4.2 Estados Financieros Pro forma

Los estados financieros constituyen la síntesis de una serie de acciones realizadas durante el ejercicio económico a través de la que se tomarán acciones tendientes a mantener, modificar o ajustar las políticas, métodos, procedimientos, relaciones comerciales, entre otros aspectos.⁴³

4.2.1 Estado de Resultados

El estado de resultados es aquel que determina la utilidad o pérdida de un ejercicio económico, como resultado de los ingresos y gastos⁴⁴.

CUADRO N.34 ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

	AÑOS					
	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
+ Ingresos		84501	84501	84501	84501	84501
(-) Costos Fijos		13413	13413	13413	13413	13413
(-) Costos Variables		44059	44059	44059	44059	44059
(-) Costos Administrativos		4200	4200	4200	4200	4200
(-) Costos de Ventas		300	300	300	300	300
(-) Depreciación de Activos Fijos		1264	1264	1264	1264	1264
(-) Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL		20544	20544	20544	20544	20544
(-) 15% Participación Trabajadores		3082	3082	3082	3082	3082
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		17463	17463	17463	17463	17463
(-) 25% Impuesto a la Renta		4366	4366	4366	4366	4366
= UTILIDAD NETA		13097	13097	13097	13097	13097

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

⁴³ González Jordan, Introducción a las decisiones financieras empresariales, Cuba 1999

⁴⁴ Bravo Valdivieso Mercedes, Contabilidad General, Ecuador 2000

El estado de resultados para el inversionista, es el siguiente

CUADRO N.35 ESTADO DE RESULTADOS DEL INVERSIONISTA

	AÑOS					
	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
+ Ingresos		84501	84501	84501	84501	84501
(-) Costos Fijos		13413	13413	13413	13413	13413
(-) Costos Variables		44059	44059	44059	44059	44059
(-) Costos Administrativos		4200	4200	4200	4200	4200
(-) Costos de Ventas		300	300	300	300	300
(-) Costos Financieros		1087	702	262		
(-) Depreciación de Activos Fijos		1264	1264	1264	1264	1264
(-) Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL		19457	19842	20283	20544	20544
(-) 15% Participación Trabajadores		2919	2976	3042	3082	3082
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16539	16866	17240	17463	17463
(-) 25% Impuesto a la Renta		4135	4217	4310	4366	4366
= UTILIDAD NETA		12404	12650	12930	13097	13097

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.2.2 Estado de Origen y Aplicación de Fondos

La preparación de este estado permite a los directores y administradores, analizar, planear e implementar todos los instrumentos necesarios para la inversión de fondos futuros a mediano y largo plazo

CUADRO N.36 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIONES DE FONDOS

INVERSIONES	TOTAL	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	
		RECURSOS PROPIOS	CREDITO
ACTIVOS FIJOS			
Menajes	1300	1300	
Refrigeradora	500	500	
Congeladora	500	500	
Cocina	240	240	
Electrodomésticos	850	850	
Utensilios de Cocina	400	400	
Vajilla	1500	500	1000
Dispensador de café	800	800	
Computadora	750	750	
Vehículo	1200	560	640
Inversión Total en Activos Fijos	8040		
ACTIVOS INTANGIBLES			
Costo de Constitución	1000	1000	
Costo de Investigación	1200	1200	
Capacitación a personal	200	200	
Software contable	1200	1200	
Total Activos Intangibles	3600		
CAPITAL DE TRABAJO	7640		7640
TOTAL	19280	10000	9280

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.3 Flujo Neto de Fondos

El Flujo Neto de Fondos es el estado financiero que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación; el objetivo de este estado es presentar información relativa a los ingresos y desembolsos de efectivo de la actividad económica durante un periodo dado para poder examinar la capacidad de la empresa para generar flujos futuros de efectivo y evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones.⁴⁵

4.3.1 Del Proyecto

En el siguiente cuadro se expone el flujo neto de fondos para el proyecto:

CUADRO N.37 FLUJO NETO DE FONDOS DEL PROYECTO

CONCEPTO	AÑOS					
	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
+ Ingresos		84501	84501	84501	84501	84501
(-) Costos Fijos		13413	13413	13413	13413	13413
(-) Costos Variables		44059	44059	44059	44059	44059
(-) Costos Administrativos		4200	4200	4200	4200	4200
(-) Costos de Ventas		300	300	300	300	300
(-) Depreciación de Activos Fijos		1264	1264	1264	1264	1264
(-) Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL		20544	20544	20544	20544	20544
(-) 15% Participación Trabajadores		3082	3082	3082	3082	3082
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		17463	17463	17463	17463	17463
(-) 25% Impuesto a la Renta		4366	4366	4366	4366	4366
= UTILIDAD NETA		13097	13097	13097	13097	13097
+ Depreciación de Activos		1264	1264	1264	1264	1264
+ Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
(-) Reposición de Activos			1900	1600	2940	3500
+ Venta de Activos			190	420	398	3260
(-) Inversión Inicial	-19.280					
FLUJO NETO DE FONDOS	-19.280	15081	13371	13901	12539	14841

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.3.2 Del Inversionista

Se presenta a continuación el flujo neto de fondos aplicado al inversionista:

⁴⁵ Pascale Ricardo, Decisiones Financieras, Uruguay 2002

CUADRO N.38 FLUJO NETO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA

CONCEPTO	AÑOS					
	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
+ Ingresos		84501	84501	84501	84501	84501
(-) Costos Fijos		13413	13413	13413	13413	13413
(-) Costos Variables		44059	44059	44059	44059	44059
(-) Costos Administrativos		4200	4200	4200	4200	4200
(-) Costos de Ventas		300	300	300	300	300
(-) Costos Financieros		1.087	702	262		
(-) Depreciación de Activos Fijos		1264	1264	1264	1264	1264
(-) Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
= UTILIDAD OPERACIONAL		19457	19842	20283	20544	20544
(-) 15% Participación Trabajadores		2919	2976	3042	3082	3082
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16539	16866	17240	17463	17463
(-) 25% Impuesto a la Renta		4135	4217	4310	4366	4366
= UTILIDAD NETA		12404	12650	12930	13097	13097
+ Depreciación de Activos		1264	1264	1264	1264	1264
+ Amortización de Intangibles		720	720	720	720	720
(-) Reposición de Activos			1900	1600	2940	3500
+ Venta de Activos			190	420	398	3260
(-) Inversión Inicial	-19.280					
+ Crédito recibido	9.280					
(-) Pago de capital		2.690	3.075	3.516		
FLUJO NETO DE FONDOS	-10.000	11.698	9.848	10.219	12.539	14.841

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

4.4 Evaluación Financiera

4.4.1 Determinación de la Tasa de Descuento

Para los proyectos de inversión cuya rentabilidad está determinada por los rendimientos futuros, es importante establecer una tasa de descuento que se deberá aplicar a los flujos de caja futuros para poder expresarlos en términos de valor actual y compararlos con la inversión inicial.⁴⁶

4.4.1.1 Del Proyecto

Para el actual proyecto, se utilizará una tasa de descuento del 12%, que representa el costo de oportunidad, que es lo que deja de ganar por no haber invertido los recursos en otros proyectos alternativos de similar nivel de riesgo; por otra parte, podría decirse que es el retorno mínimo de beneficios que se

⁴⁶Ortiz Gómez Alberto, Gerencia Financiera, un Enfoque estratégico

puede esperar obtener del proyecto al financiarlo con capital propio; por tanto, se consideró el rendimiento que ofrecen los bonos del estado ecuatoriano.

4.4.1.2 Del Inversionista

Todo inversionista espera ciertos retornos por la implementación de proyectos de inversión, el costo de utilizar los fondos propios corresponde a su costo de oportunidad, mientras que el costo de los préstamos de terceros corresponde al interés de los préstamos corregidos por su efecto tributario, puesto que son deducibles de impuestos.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizará el método del costo ponderado de capital, en donde se tomará en cuenta el costo de oportunidad, el costo del crédito, el financiamiento del proyecto y los impuestos de ley; por tanto, se utilizará la siguiente fórmula:

$$y = r_1 p_1 + r_2 p_2 (1 - t)$$

En donde:

r_1 = Costo de oportunidad del inversionista	12%
r_2 = Tasa de interés que cobra el banco	13,46%
p_1 = Proporción de los recursos propios	52%
p_2 = Proporción de la deuda	48%
t = Carga Tributaria	36,25%

$$\begin{aligned}
 y &= (0,12 * 0,52) + (0,1346 * 0,48)(1 - 0,3625) \\
 y &= (0,0624) + (0,064608)(0,6375) \\
 y &= 10,36\%
 \end{aligned}$$

Por tanto, la tasa de descuento del inversionista del 10,36%, representará la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

4.4.2 Criterios de Evaluación

4.4.2.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto de un proyecto de inversión se define como la suma actualizada de los flujos de caja que se espera genere a lo largo de su vida; es decir, es igual a “la diferencia entre el valor actual de sus cobros y el valor actual de sus pagos”.⁴⁷ Se trata, por lo tanto, de una medida de la rentabilidad absoluta de una inversión.

De acuerdo con este criterio, un proyecto de inversión será factible siempre que su **VAN** sea positivo.

Para el cálculo del VAN se utilizará la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \frac{FE1}{1+r} + \frac{FE2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+r)^n}$$

En donde:

I = Inversión Inicial del proyecto

FE = Flujo de efectivo

r = Costo de oportunidad

4.4.2.1.1 Del Proyecto

Se puede observar en el cuadro precedente, aquellos datos utilizados para el cálculo del VAN:

CUADRO N. 39 DATOS PARA EL CÁLCULO DE VAN DEL PROYECTO

INVERSIÓN INICIAL	COSTO DE OPORTUNIDAD	AÑOS		FLUJO DE EFECTIVO		
		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
19.280	12%	15081	13371	13901	12539	14841

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

⁴⁷ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Editorial Mc Graw-Hill, 2001

Al obtener un **VAN** de **\$ 31.129**, se puede concluir, que el valor actual de los cobros que genera es superior al valor actual de los pagos que soporta el proyecto; por lo tanto, el proyecto es viable.

4.4.2.1.2 Del Inversionista

Se presenta a continuación, aquellos valores que se utilizaron para el caso del inversionista:

CUADRO N.40 DATOS PARA EL CÁLCULO DE VAN DEL INVERSIONISTA

INVERSIÓN INICIAL	TASA DE DESCUENTO	AÑOS			FLUJO DE EFECTIVO	
		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
10.000	10,6%	11.698	9.848	10.219	12.539	14.841

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Al existir un **VAN** positivo, de **\$ 33.808** se puede ver, que el proyecto proporciona mayores remanentes que los exigidos por el mismo inversionista; por ello, el proyecto es sustentable, es decir, que justifica la inversión.

4.4.2.2 Tasa Interna Retorno

Se denomina **TIR** de un proyecto a “la tasa de descuento que hace su valor actual neto igual a cero”⁴⁸ Se trata, por tanto, de una medida de rentabilidad relativa a una inversión.

La fórmula con la que se calcula la TIR es:

$$TIR = -II + \left(\sum \frac{FNF}{(1+i)^n} \right)$$

En donde:

II = Inversión Inicial

FNF = Flujo Neto de Fondos

n = Periodos

⁴⁸ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Editorial Mc Graw-Hill, 2001

4.4.2.2.1 Del Proyecto

La **TIR** para el presente proyecto es de **68%**, que es una tasa aceptable ya que supera el **12%**, que es la tasa de costo de oportunidad; por lo tanto, el proyecto debe realizarse.

4.4.2.2.2 Del Inversionista

Al decir, que la **TIR** del inversionista es de **109%**, podemos concluir, que ésta es la tasa más alta que el inversionista podría pagar sin perder dinero; es por ello que conviene realizar la inversión.

4.4.2.3 Período de Recuperación

Se define como el tiempo necesario para que la suma de los flujos de caja del proyecto igual al desembolso inicial, es decir, el tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial.⁴⁹

$$PR = Periodo + \left(\frac{II \text{ flujos acumulados}}{\text{Flujos de fondos actualizados}} \right)$$

En donde:

PR = Período de Recuperación

II = Inversión Inicial

Periodo = Año en que el valor actualizado supera la inversión inicial

4.4.2.3.1 Del Proyecto

Se muestra a continuación el cuadro correspondiente al período de recuperación del proyecto.

⁴⁹ Charles Hill y Garetta Jones, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Editorial McGraw-Hill, 1998

CUADRO N.41 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
FNF	15081	13371	13901	12539	14841
VA	13465	10659	9894	7969	8421
VAA	13465	24030	23795	20508	23263
INV INICIAL	-19.280	-19.280	-19.280	-19.280	-19.280

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

$$PR = 2 + \left(\frac{-19280 - 24030}{10659} \right) = 2 \text{ años}$$

El período de recuperación de la inversión del presente proyecto, es al 2do año, es decir, que a partir de éste año, el servicio de catering, tiene beneficios durante la vida útil del proyecto.

4.4.2.3.2 Del Inversionista

En cuanto al periodo de recuperación, del inversionista, se presenta a continuación, el cuadro respectivo:

CUADRO N.42 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN DEL INVERSIONISTA

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
FNF	11698	9848	10219	12539	14841
VA	10600	8086	7603	8453	9066
VAA	10600	17935	17821	20992	23907
INV INICIAL	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

$$PR = 1 + \left(\frac{-10000 - 10600}{10600} \right) = 11 \text{ meses, } 8 \text{ días}$$

Como se puede observar, el inversionista, recuperará su inversión durante el primer año, a los 11 meses, ocho días de vida útil del servicio de catering.

4.4.2.4 Relación Beneficio/ Costo

La R B/C, es el cociente obtenido entre el valor de los ingresos actualizados y el valor de egresos actualizados, descontados a una tasa.

En consecuencia, el criterio de la RB/C toma valores mayores, menores o iguales a 1, esto significa que:

B/C > 1 los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

B/C = 1 los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

B/C < 1 los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

La fórmula a utilizarse para el cálculo, se muestra a continuación:

$$RB/C = \frac{\left(\sum_{n=1}^t \frac{IT}{(1+i)^n} \right)}{\left(\sum_{n=0}^t \frac{ET}{(1+i)^n} \right)}$$

4.4.2.4.1 Del Proyecto

Para el presente proyecto, la RB/C es la siguiente:

CUADRO N.43 RELACION BENEFICIO COSTO DEL PROYECTO

CONCEPTO	AÑOS						TOTAL
	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	
FLUJO NETO DE FONDOS	-19.280	15.081	13.371	13.901	12.539	14.841	
INGRESOS TOTALES		84501	84691	84921	84899	87761	
FLUJO DE INGRESOS ACTUALIZADOS		75447	67515	60445	53955	49798	307.160
EGRESOS TOTALES		69420	69420	69420	69420	69420	
FLUJO DE EGRESOS ACTUALIZADOS	19.280	61982	55341	49412	44118	39391	269.523

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

$$RB/C = \left(\frac{307160}{269523} \right)$$

$$RB/C = 1,14$$

4.4.2.4.2 Del Inversionista

A continuación, se puede observar, la RB/C del inversionista:

CUADRO N.44 RELACIÓN BENEFICIO COSTO DEL INVERSIONISTA

CONCEPTO	AÑOS						TOTAL
	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	
FLUJO NETO DE FONDOS	-10.000	11.698	9.848	10.219	12.539	14.841	
INGRESOS TOTALES		93781	84691	84921	84899	87761	
FLUJO DE INGRESOS ACTUALIZADOS		84978	69536	63180	57234	53610	328.538
EGRESOS TOTALES		70113	69867	69586	69420	69420	
FLUJO DE EGRESOS ACTUALIZADOS	10.000	63531	55698	49530	44118	39391	262.267

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

$$RB / C = \left(\frac{328538}{262267} \right)$$

$$RB / C = 1,25$$

Si se toma en cuenta, que tanto para el proyecto, como para el inversionista, la RB/C es mayor a uno, es decir que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable; por otra parte, se puede apreciar, que por cada \$1 invertido, tanto por el proyecto como por el inversionista, se genera una utilidad de \$0,14 y \$0,25 respectivamente.

4.4.3 Análisis de Sensibilidad

La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideraciones en la medición de sus resultados; es por ello, que la evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros si, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia.⁵⁰

Se presenta a continuación, las variables utilizadas para realizar la simulación:

⁵⁰ Sapag Chain Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Bogotá, 1997

CUADRO N.45 RESUMEN DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
VARIACIÓN	%	CONCEPTO	VALOR FF	VALOR CON VARIACIÓN	TIR	EVALUACIÓN
Escenario Normal					68%	
Aumento de costos	5%	CST. Variables	44059	46262	59%	SENSIBLE
		CST. Administrativos	4200	4410		
		CST. Ventas	300	315		
VARIACIÓN	%	CONCEPTO	VALOR FF	VALOR CON VARIACIÓN	TIR	EVALUACIÓN
Disminución de demanda	7%	Ventas	84501	78586	45%	SENSIBLE
Disminución de precio de venta	5%	Ventas	84501	80276	52%	SENSIBLE
Disminución de demanda y aumento de costos simultáneamente	7% 5%				35%	SENSIBLE

ELABORADO POR: Alejandra Naranjo

Se observa, que el proyecto sigue siendo rentable a pesar de las variaciones de los factores críticos considerados, sin embargo, si comparamos la TIR, del escenario normal, del 68%, con las obtenidas en cada una de las simulaciones, se puede observar que:

✓ **Aumento de costos.-** Si los costos variables, administrativos y de ventas, disminuyen en un 5%, la TIR, en 9%, con relación a la tasa interna de retorno del escenario normal, es decir 4% más que la variación, se demuestra que el proyecto es sensible a un cambio en los costos.

✓ **Disminución de demanda.-** La demanda se reduce en un 7%, mientras que la TIR en 23%, lo que permite concluir, que el proyecto es muy sensible a una disminución en las ventas que a un incremento en los costos.

✓ **Disminución en el precio de venta.-** Al bajar los precios de los productos en el 5%, se obtiene que la TIR es del 52%, es decir, que disminuye en 19% con relación a la TIR presentada en el escenario normal; por tanto, si bien es cierto, que el proyecto se muestra sensible para ésta variable, es más peligroso para el servicio de catering, tener una disminución en la demanda de los productos, que una caída en el precio de venta.

✓ **Disminución de demanda y aumento de costos simultáneamente.-** Si en un caso hipotético, si se llegaran a dar éstas dos variaciones simultáneamente, la TIR, bajaría al 35%, es decir 33% menor a la del escenario en condiciones normales; por lo tanto, es necesario crear estrategias, que permitan proteger al negocio de éstos factores.

En el **Anexo N.- 6**, puede observarse de manera detallada como cambiaron los flujos, dependiendo de la variable considerada.

UNR existing

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hay ciertos hábitos de la vida moderna que se constituyen en factores claves para el apareamiento de enfermedades, catalogadas como epidemia del Siglo XXI, tal es así que en cada familia ecuatoriana hay por lo menos un paciente con diabetes, en el país se han registrado 700 mil personas con el mal, la cifra va en aumento debido al desconocimiento y descuido en el tratamiento; tal es así que se prevé que para el 2010, aumenten los pacientes diabéticos en el 68%.

En muchos de los casos, no reciben un tratamiento adecuado, convirtiéndose así en la segunda causa de muerte, después de las enfermedades cardiovasculares, entre estas la hipertensión, que son las principales causas de muerte en el mundo; según el Estudio de Prevalencia de Hipertensión Arterial, tres de cada 10 personas son hipertensas en el Ecuador; en el país, como en otros países de Latinoamérica, los problemas de alimentación están a la orden del día entre los más comunes tenemos la diabetes tipo II, la hipertensión arterial y problemas gastrointestinales, todos ellos provocados en su mayoría por problemas de sobrepeso y mala alimentación.

El servicio de catering, se dedicará al servicio de suministro de alimentación, para personas con régimen alimenticio especial, que en la actualidad abarca un amplio segmento de la población flotante de la parroquia Benalcazar, en el sector comprendido entre las avenidas Eloy Alfaro y República, que es de 136.858 personas dispuestas a consumir productos del proyecto.

El servicio de catering, tendrá la capacidad de atender a 46.080 clientes al año, con una producción de 18.109 sánduches, 6.129 picadas y 19.123 ensaladas, para satisfacer las necesidades de los mismos.

5.1 Conclusiones.

✓ La investigación de mercado, permitió determinar que en el sector comprendido entre las Avenidas República y Eloy Alfaro, de la parroquia Benalcazar, existe una población flotante dispuesta a consumir los productos del proyecto de 136.858. Así mismo, se confirmó que el servicio de catering, se desenvolverá en un mercado oligopólico, ya que las ventas las realizan unas pocas empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado con sus actividades.

✓ Por otra parte, la investigación de mercado, concluye que no existe competencia directa en el sector; pese a ello, si se la puede encontrar en sectores aledaños, por lo que es necesario afianzar la fidelidad de los clientes. El precio que los consumidores estaría dispuestos a pagar por cada uno de los productos son: sánduches (\$1.85), picadas (\$2.03) y ensaladas (\$2.02).

✓ Luego de realizar el estudio técnico, sobre posibles tamaños del negocio, basados en las limitaciones del espacio físico, y utilizando el número de mesas como factor de determinación de tamaño, se llegó a la conclusión de que el mejor tamaño para el proyecto, es aquel en el que se utilizan 8 mesas, para atender a 46.080 personas al año, pues se obtuvo el mayor VAN (\$31.129), respecto de las otras alternativas de tamaño analizadas.

✓ Para determinar la mejor localización del proyecto, se realizó un análisis basada en la matriz locacional, para dos sectores ubicados en la parroquia de Benalcazar. Se tomaron en cuenta varios factores locacionales como el costo de arrendamiento, disponibilidad de espacio físico, seguridad, posibilidades de ampliación del local y facilidad de parqueo, a los cuales fue necesario asignarles peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye, llegando a concluir, que el mejor lugar para emplazar el servicio de catering es el ubicado entre las avenidas República y Eloy Alfaro.

✓ Para el correcto desenvolvimiento del negocio, será necesario contar con tres áreas dentro de la empresa, la Administrativa-Financiera, la de Comercialización y Producción, las que contarán con sus propios procesos, los mismos que contribuirán al mejor desempeño de las actividades del giro del negocio.

✓ La inversión inicial, para poner en marcha el servicio de catering, es de **\$19.280**, los mismos que serán financiados en un 52% con recursos propios, y el monto restante, a través de un crédito otorgado por una institución financiera.

✓ Al realizar el análisis financiero, se puede observar, que el **VAN**, para el proyecto es de **\$31.129**, mientras que el del inversionista tiene un valor de **\$33.808**, en ambos casos, se puede concluir que el proyecto es viable, financieramente, por lo que conviene invertir en ésta propuesta de inversión.

✓ En cuanto a la **TIR**, se puede concluir, que si conviene realizar la inversión, ya que en los dos casos, ésta supera a la tasa mínima aceptable de rentabilidad, que para el proyecto está dada por el costo de oportunidad del 12%, y para el inversionista por la tasa de descuento del 10.36%, en efecto la TIR del proyecto es de **68%**, y del inversionista del **109%**.

✓ El periodo de recuperación de la inversión, es corto, ya que se recupera antes de finalizar la vida útil del proyecto; como se pudo observar en el análisis financiero realizado, el inversionista recuperará su inversión antes de cumplir el primer año, mientras que el proyecto, recuperará la inversión, al primer año de funcionamiento del servicio de catering.

✓ Según la relación existente entre los ingresos y egresos actualizados, la **RB/C**, tanto para el inversionista como para el proyecto, ratifica que el proyecto debe llevarse a cabo. Así para el accionista es de \$1,25 y para el proyecto de \$1.14, es decir, que en los dos casos, son mayores a 1, ya que si el inversionista invierte \$1, percibe \$0.25 de beneficio; mientras que el proyecto, tiene \$0.14 por cada dólar de inversión.

✓ Al realizar el análisis de sensibilidad, se demostró que el proyecto es muy sensible a todos los factores tomados en cuenta para el respectivo estudio, tal es así que cuando existe una disminución de la demanda, la TIR, se ve afectada en el 23%; por tanto, será necesario utilizar una estrategia, que permita atraer y fidelizar al consumidor. Frente a un decremento en el precio de venta, la TIR, bajó en 19%; es por ello que debe considerarse la posibilidad de aplicar una estrategia que permita incrementar las ventas, con la finalidad de mantener los precios.

✓ Al existir, un incremento en los costos, la TIR, bajaría al 59%, si bien la diferencia entre éste escenario y el normal no es muy amplia, afecta al proyecto, por tanto, es necesario realizar un análisis, para determinar una estrategia, que permita estabilizar éstos costos a mediano y largo plazo, sobre todo los de los insumos, que representan los costos variables.

✓ Un escenario más riesgoso, que se estableció en el análisis de sensibilidad, es la disminución de demanda e incremento de los costos simultáneamente, ya que la TIR alcanza el 35%; por tanto, es preciso plantear una estrategia que proteja al negocio de éste tipo de variaciones.

✓ La presente propuesta, tiene como finalidad, atender a un segmento de mercado, que cuentan con régimen alimenticio especial, ya que existen hábitos de la vida moderna que se constituyen factores claves para el apareamiento de enfermedades, como son la diabetes tipo II, la hipertensión arterial y problemas gastrointestinales, provocados en su mayoría por una mala alimentación; el servicio de catering, contará con productos que brinden a los consumidores una mejor calidad de vida.

5.2 Recomendaciones

✓ Invertir los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, ya que cumple con todos los requerimientos administrativos, financieros, técnicos de comercialización y producción.

✓ Implementar la estrategia de concentración, abarcando únicamente el segmento del mercado establecido, para servir en forma exclusiva a los clientes, satisfaciendo así de mejor manera sus necesidades, logrando fidelidad y atrayendo a nuevos clientes.

✓ Crear nuevos productos de acuerdo a las necesidades que aparezcan en el mercado, para aumentar las ventas y lograr mantener los precios de los productos; de ésta manera se incrementará la rentabilidad del proyecto.

✓ Mantener un comportamiento adaptativo en el mercado, que permita alinearse no solo con las necesidades de los clientes, sino con decisiones que tome la posible competencia, con el propósito de mantener la demanda y posiblemente incrementarla a mediano o largo plazo.

✓ Concentrar los esfuerzos en reducidos segmentos de mercado, con base a la especialización, es decir, interesándose por un segmento y no por la totalidad del mercado, para brindar excelentes productos y un servicio de calidad, satisfaciendo así los requerimientos de dicho segmento de mercado.

✓ Establecer compromisos, mediante contratos con los proveedores para mantener los precios de los insumos a largo plazo, de esta manera se logrará estabilizar los costos variables, con la finalidad de proteger al proyecto de posibles variaciones que afecten su rentabilidad.

✓ Implementar una estrategia de promoción intensiva, con la finalidad de dar a conocer los productos del presente proyecto, mediante hojas volantes y páginas de Internet, que permitan a los consumidores, saber sobre las características de cada producto, así como promociones e implementación de nuevos productos para satisfacción de sus clientes.